
Adicionalidade do Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva em Empresas do
Setor do Mobiliário

José Diogo Pereira da Silva

Relatório de estágio
Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por
Mário Rui Silva

2018

Agradecimentos

A superação de mais uma etapa na minha vida nunca teria sido possível sem o apoio de algumas pessoas especiais. A elas, dedico este projeto.

Aos meus pais, pela oportunidade de uma vida.

À minha irmã, por sempre se mostrar presente durante todo o meu percurso académico.

Ao Tomás, por todas as vezes que não me deixava concentrar.

À minha namorada, que me acompanhou em todos os momentos.

A todos os amigos mais próximos.

Ao professor e orientador Mário Rui Silva.

À minha orientadora de estágio e a toda a equipa da AEPF.

Um enorme OBRIGADO!

Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo a análise da Adicionalidade dos Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva em empresas do setor do mobiliário. Visando a contribuição para a literatura e colmatação de um GAP dos conhecimentos nesta área, espera-se, face à realização de um investimento em equipamentos, um retrato em termos quantitativos e comportamentais dos indicadores financeiros e não financeiros das entidades, que nos permitam estudar a problemática da adicionalidade em termos de Input, em termos Organizacionais e em termos de Output.

Embora retratado como um método menos indicado, comparativamente com o método quantitativo, a metodologia escolhida foi a análise qualitativa, baseando-se na análise de Estudos de Casos.

As informações e dados serão coletados através do uso de entrevistas/questionários aos gerentes das entidades-alvo e com base em documentos institucionais (IES; Contratos de Concessão do Incentivo; Decisões de Elegibilidade; e formato digital dos formulários de candidaturas submetidas).

Note-se que o não alcance das metas por parte das empresas não refletem a não existência de adicionalidade. No caso menos positivo nota-se uma adicionalidade que, embora residual, é positiva para a entidade. Nos restantes casos verificamos uma variação exponencial de inúmeros indicadores, em vários casos, de centenas e/ou milhares por cento.

Os resultados deste estudo constataam a importância da Inovação no aumento da competitividade das empresas, a relação positiva entre as elevadas taxas de investimento em equipamentos e o rápido crescimento produtivo e entre o crescimento em máquinas e equipamentos e o crescimento das exportações.

Palavras-chave: Inovação; Investimento em Equipamentos; Equipamentos; Produtividade; Competitividade; Sistema de Incentivos; Inovação Produtiva

Abstract

The main objective of the present study is the analysis of the Additionality of Incentives System to Productive Innovation in furniture sector's companies.

Aiming the contribution to literature and bridging a gap of knowledge in this area, it is expected, taking into account the realization of an investment in equipment, a quantitative and behavioral scenario of the financial and non-financial entities's indicators, which allow the study of the additionality in terms of Input, in organizational terms and in terms of Output.

Although portrayed as a least indicated method, when compared with the quantitative method, the methodology chosen was the qualitative analysis, based on the analysis of case studies.

The information and data will be collected through the use of interviews/surveys to the target entities's managers and on the basis of institutional documents ("IES"; Incentive concession contracts; Eligibility decisions; and digital format of the applications forms submitted).

Note that the non-achievement of the targets by the companies does not reflect the non-existence of additionality. In the least positive case, is noted an additionality which, although residual, is positive for the entity. In the remaining cases we see an exponential variation of numerous indicators, in several cases, of hundreds and/or thousands per cent.

The results of this study confirm the importance of innovation in increasing the competitiveness of companies, the positive relationship between high equipment investment rates and rapid productive growth and also the strong positive relationship between the machinery and equipment growth and the exports growth.

Key Words: Innovation; Investment in Equipments; Equipments; Productivity; Competitiveness; Incentives System; Productive innovation

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de Gráficos	vi
Índice de Abreviaturas	vii
1. Introdução	1
2. Apresentação da Entidade de Acolhimento	3
2.1. A Associação Empresarial de Paços de Ferreira – AEPF	3
2.2. Estrutura Organizacional da AEPF	5
2.3. Áreas de Atuação da AEPF	6
2.4. Contexto Económico de atuação da AEPF	7
2.5. Marca “Capital do Móvel”	7
3. Estágio Curricular	9
3.1. Objetivos	9
3.2. Atividades Desenvolvidas	10
4. Revisão Bibliográfica	12
4.1. Visão Geral sobre Literatura Existente	12
4.2. Indústria do Mobiliário	19
4.3. Dimensão da Indústria do Mobiliário	21
5. Metodologia	27
5.1. Objetivos do estudo	27
5.2. Características da metodologia	29
5.3. Base de dados	29
6. Estudos de Casos	31
6.1. Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva	31
6.2. Estudos de Casos – Realização	32
6.2.1. Adicionalidade em termos de Inputs	32
6.2.1.1. Indicadores de Realização	32
6.2.1.2. Indicadores de Resultado Final	32
6.2.2. Adicionalidade em termos Organizacionais	33

6.2.2.1.	Indicadores de Resultado Direto.....	33
6.2.2.2.	Indicadores de Resultado Final	36
6.2.3.	Adicionalidade em termos de Output.....	39
6.2.3.1.	Indicadores de Resultados Diretos	39
6.2.3.2.	Indicadores de Resultado Final	44
6.3.	Entrevistas – Outros dados relevantes	45
7.	Discussão dos Resultados	47
7.1.	Adicionalidade em termos de Input.....	47
7.2.	Adicionalidade em termos Organizacionais.....	47
7.3.	Adicionalidade em termos de Output.....	48
8.	Conclusões e Relações Inesperadas	49
8.1.	Conclusões	49
8.2.	Relações Inesperadas.....	50
9.	Referências Bibliográficas	51
Anexos.....		53
Anexo 1 – Guião de Entrevista Estruturado		53

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Produtividade do Investimento	15
Gráfico 2 - Investimento e seus componentes.....	15
Gráfico 3 - Índice de Vantagem Comparativa Revelada (Comércio de Bens)	17
Gráfico 4 - Crescimento Potencial e respetivas componentes	17
Gráfico 5 - Importancia da indústria no total das atividades económicas dos concelhos do TS.....	21
Gráfico 6 - Importancia de cada Concelho no total da indústria transformadora do TS.....	22
Gráfico 7 - Importancia de cada Concelho no comércio internacional do TS	24
Gráfico 8 - Estrutura do pessoal ao serviço e do VAB industrial do TS, Norte e Portugal	24
Gráfico 9 - Peso dos Concelhos no VAB das principais indústrias.....	25
Gráfico 10 - Recursos Humanos – Empresa A	34
Gráfico 11 - Recursos Humanos – Empresa B.....	34
Gráfico 12 - Recursos Humanos – Empresa C	34
Gráfico 13 - Recursos Humanos Qualificados – Empresa A	35
Gráfico 14 - Recursos Humanos Qualificados – Empresa B	35
Gráfico 15 - Recursos Humanos Qualificados –Empresa C	35
Gráfico 16 - Taxa de Emprego Qualificado no Total dos Empregos – Empresa A.....	37
Gráfico 17 - Taxa de Emprego Qualificado no Total dos Empregos – Empresa B.....	37
Gráfico 18 - Taxa de Emprego Qualificado no Total dos Empregos – Empresa C.....	37
Gráfico 19 - Marcados Geográficos – Empresa C	39
Gráfico 20 - Volume de Negócios Total – Empresa A	41
Gráfico 21 - Volume de Negócios Total – Empresa B	41
Gráfico 22 - Volume de Negócios Total – Empresa C	42
Gráfico 23 - Volume de Negócios Internacional – Empresa A	42
Gráfico 24 - Volume de Negócios Internacional – Empresa B	42
Gráfico 25 - Volume de Negócios Internacional – Empresa C.....	43
Gráfico 26 - VAB – Empresa A.....	43
Gráfico 27 - VAB – Empresa B.....	43
Gráfico 28 - VAB – Empresa C	44

Índice de Abreviaturas

AEPF	– Associação Empresarial de Paços de Ferreira
CAE	– Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
AICPF	– Associação Industrial do Concelho de Paços de Ferreira
DAE	– Departamento de Apoio às Empresas
VAB	– Valor Acrescentado Bruto
CMPF	– Câmara Municipal de Paços de Ferreira
MEGIN	– Mestrado em Economia e Gestão da Inovação
I&D	– Investigação e Desenvolvimento
PME	– Pequenas e Médias Empresas
S.I.	– Sistema de Incentivos
UE	– União Europeia
TIC	– Tecnologias de Informação e Comunicação
PIB	– Produto Interno Bruto
PTF	– Produção Total dos Fatores
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
EUA	– Estados Unidos da América
TS	– Tâmega e Sousa
N	– Norte
PT	– Portugal
M€	– Milhões de Euros
PME	– Pequenas e Médias Empresas
UE	– União Europeia
CEQ	– Criação de Emprego Qualificado
V.N.	– Volume de Negócios
IE	– Intensidade Exportadora

1. Introdução

Desde os anos 40, quando Schumpeter criou e considerou o conceito de destruição criativa como sendo o “coração” do progresso económico, a Inovação é vista como um dos fatores mais importantes sempre que o objetivo é aumentar a competitividade das empresas (Kim e S. Lui, 2015) e desta depende o crescimento económico, tal como retratam vários autores, dando especial importância ao investimento em I&D (Cin, Kim e Vonortas, 2017).

Não só o crescimento económico depende da Inovação, como também, segundo Brandford (1995), depende fortemente do investimento em equipamentos, defendendo uma íntima associação entre estes dois indicadores, visível há mais de 100 anos.

No entanto, deparamo-nos com as fracas perspectivas de crescimento e com as dificuldades no sector financeiro e no ambiente empresarial, que culminam em diminutas atividades de investimento por parte das empresas (Comissão Europeia, 2017).

O crescimento mostra-se ainda comprometido devido às dificuldades de acesso e condições de financiamento, refletindo-se num crescimento potencial nacional inferior ao da média europeia. Tal cenário remete-nos para uma economia portuguesa ainda muito vulnerável a choques (Comissão Europeia, 2017).

Os vários fatores que comprometem o referido indicador de crescimento, a nível nacional, são os de crescimento lento da produtividade, reflexo do diminuto investimento em I&D e o baixo nível de investimento em equipamentos produtivos (Comissão Europeia, 2017).

Também a falta de inovação tecnológica é um facto conhecido e retratado como capaz de comprometer o crescimento potencial das exportações a médio prazo (Comissão Europeia, 2017).

Conjugando a correlação entre investimento em equipamentos e crescimento ao nível macro, com a realidade ao nível micro, note-se que as empresas inovadoras crescem relativamente mais rápido do que as não inovadoras e que o investimento contínuo em desenvolvimento de novos produtos e modernização dos processos resultam numa vantagem competitiva face aos rivais (Abel-Koch et al., 2015), verificando-se uma forte relação entre crescimento as exportações e investimento em equipamentos (Mody e Yilmaz, 2002).

Tendo em conta a bibliografia existente e o cenário nacional pouco otimista retratado anteriormente, no sentido de conjugar as sinergias do presente estudo com o âmbito da atividade da Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF), objetiva-se a análise da

Adicionalidade do Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva em Empresas do Sector do Mobiliário em Paços de Ferreira.

Na região de Paços de Ferreira, é clara a evidencia da relevancia da industria do mobiliário, apresentando não só um peso superior como também uma maior densidade de empresas, em comparação com os valores agregados da Região Norte e do território nacional (Castro et al., 2014).

Destaca-se, no município, a indústria do mobiliário, como sendo o setor que mais potencia a criação de emprego e que mais contribui para o valor acrescentado a região (CECEJ, 2015).

Realça-se uma realidade muito representativa quanto ao número de empresas que se inserem neste âmbito de atividade a nível nacional, sendo que 16% das empresas em Portugal se referem a empresas constituintes do tecido industrial do município de Paços de Ferreira (CECEJ, 2015).

2. Apresentação da Entidade de Acolhimento

2.1. A Associação Empresarial de Paços de Ferreira – AEPF

Sediada no concelho de Paços de Ferreira, no distrito do Porto, e com a CAE-Rev.3 - 94110 – Atividades de Organizações Económicas e Patronais - a Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF) é uma entidade coletiva sem fins lucrativos de Utilidade Pública cujo principal objetivo consiste na promoção e incremento da competitividade das empresas e no desenvolvimento socioeconómico da região. Tendo sempre na base da sua estratégia o reforço do espírito associativo, a AEPF representa cerca de 1000 empresas associadas (AEPF, 2017).

Apresentamos, de forma sucinta e por tópicos, aqueles que se caracterizam como os principais marcos históricos da AEPF, sendo eles:

- **1984** – 1ª Feira Agroindustrial de Paços de Ferreira;
- **1988** – Criação da Associação Industrial do Concelho de Paços de Ferreira (AICPF), entidade sem fins lucrativos, nascida com base na necessidade de apoio que se fez sentir pelas indústrias da região que se caracterizam, desde então, pela sua reduzida dimensão;
- **1992** – Início da construção de uma instalação polivalente, designada, até aos dias de hoje, por “Parque de Exposições da Capital do Móvel”, constituída por um auditório com capacidade para 187 pessoas sentadas, 6 salas de formação, cave e nave de exposições com aproximadamente 3.200 m², diversos espaços destinados aos serviços administrativos e mais recentemente, 2 pavilhões exteriores destinados a exposições com uma área conjunta coberta de 14.000 m²;
- **1996** – Surge a Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF), objetivando a concentração de ações destinadas, quer ao comércio e à indústria, alargando a área de atuação a todos os setores de atividade da região;

A ocorrência dos marcos acima referidos, vieram culminar numa excessiva dependência da realização de feiras de mobiliário, quase como que justificação e fundamento da existência da AEPF, o que veio condicionar o desenvolvimento futuro da AEPF (AEPF, 2017).

Também o perfil e características económicas e empresariais do concelho, veio delinear um novo rumo de todas as atividades da Associação, orientando-as para o apoio do sector do mobiliário e da madeira (AEPF, 2017).

A íntima relação da AEPF com o sector do mobiliário motivou, na altura, ao desinteresse por parte das empresas dos restantes sectores, facto este que resulta no afastamento de alguns empresários da Associação (AEPF, 2017).

As feiras foram e são atualmente, a base de sustentação financeira do funcionamento da AEPF, pelo que outros serviços têm uma expressão residual em termos de receitas e recursos envolvidos. Contudo, uma estratégia delineada, naquela altura, seria a aumento e melhoramento dos serviços prestados aos associados, com o objetivo de crescer e consolidar a sua presença no tecido empresarial (AEPF, 2017).

Hoje, é comprovada a consciencialização, por parte da AEPF, de que a realidade concelhia e regional evoluiu, tal como as expectativas dos empresários em relação a esta entidade.

- **2001** – Implementação do Sistema de Garantia de Qualidade e obtenção do certificado de Empresa certificada de acordo com a norma NP EN ISSO 9001:1995. Este marco torna-se de especial importância para a AEPF, visto ser a primeira Associação Empresarial a obter tal distinção. O âmbito da certificação obtido abrange 3 diferentes áreas constituintes da sua atividade, nomeadamente: Consultoria Empresarial, Organização e Realização de Feiras e Formação Profissional intra e interempresa;
- **2002** – Transição para a mais recente norma referente aos Sistemas de Gestão da Qualidade (NP EN ISSO 9001:2000);

A decisão de avançar com um processo de certificação da qualidade teve como fundamento a missão e objetivos gerais da AEPF que visam diretamente os empresários e o desenvolvimento das suas empresas, assumindo uma especial postura de proximidade para com a classe empresarial, desenvolvendo um vasto conjunto de competências que capacitam a AEPF de responder, de forma eficaz e eficiente, às necessidades e solicitações dos atuais e potenciais associados (AEPF, 2017).

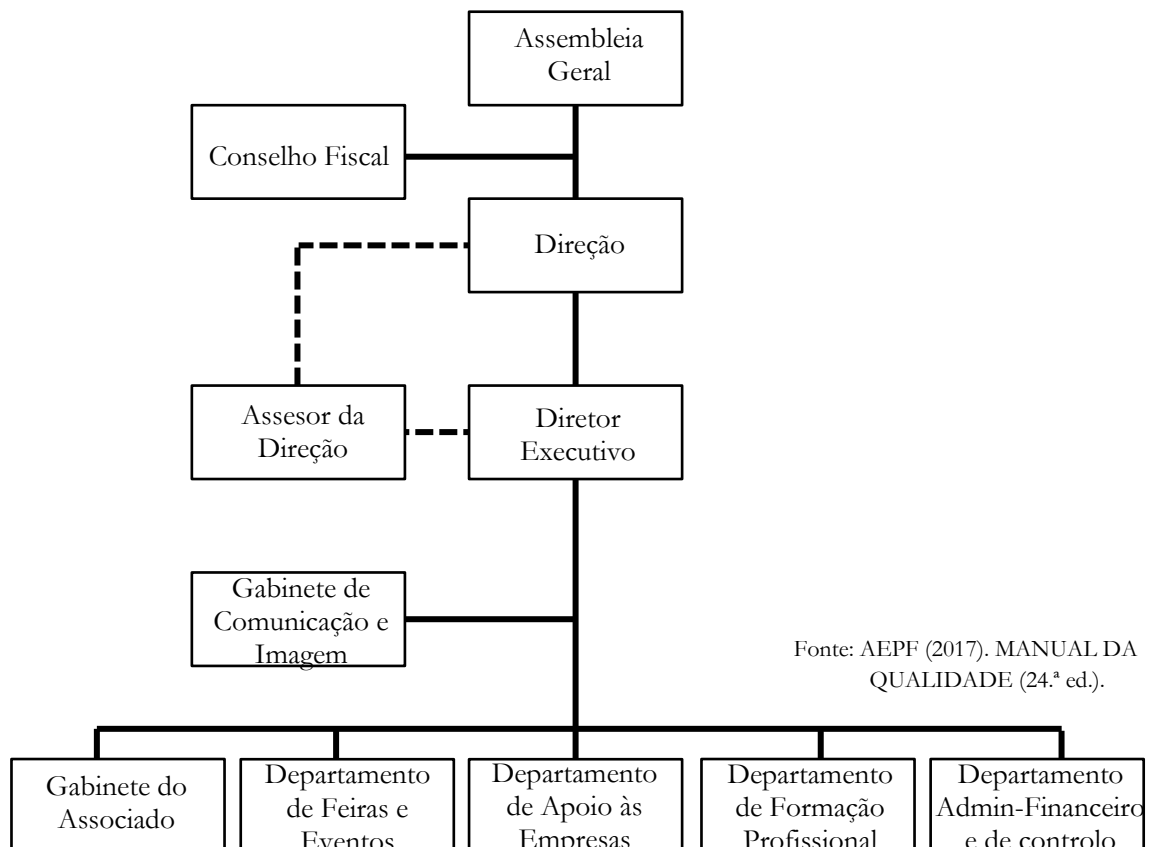
- **2006** – Renovação/Alteração do logótipo e imagem da AEPF;

- **2008** – Concessão do Estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, nos termos do Decreto-Lei nº 460/77 de 7 de Novembro, com a redação dada pelo Decreto-Lei nº 391/2007 de 13 de Dezembro;
- **2009** – Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade da AEPF de acordo com a nova norma NP EN ISSO 9001:2008;
- **2012** – Remodelação interna e externa do Parque de Exposições da AEPF

2.2. Estrutura Organizacional da AEPF

Ocupando o topo do organigrama, temos a Direção, constituída pelo Presidente Rui Carneiro e Vice-presidentes Samuel Santiago, Miguel Costa, Pedro Oliveira e Sérgio Barbosa; o Concelho Fiscal, constituído pelo Presidente Rodrigo Pedrosa e o Primeiro e Segundo Vogal, Duarte Dias e José Barbosa, respetivamente; e a Assembleia Geral, constituída pelo Presidente Aprígio Costa e Primeiro e Segundo Secretário, Joaquim Costa Pereira e Florbela Leão Martins Ribeiro, respetivamente, sendo que os referidos são os três órgãos principais da estrutura organizacional da AEPF (AEPF, 2017).

Organigrama 1 – Estrutura Organizacional da AEPF



O Diretor Executivo, o Gabinete e os restantes Responsáveis de Departamento são os principais dinamizadores da Comissão da Qualidade da AEPF.

O estágio curricular foi realizado no Departamento de Apoio às Empresas (DAE).

2.3. Áreas de Atuação da AEPF

A AEPF dispõe a todos os seus associados serviços imprescindíveis objetivando uma ótima gestão e o pleno desenvolvimento das suas empresas (AEPF, 2017).

Dos mais variados serviços que se encontram ao dispor dos associados destacam-se, pela sua importância no atual panorama empresarial, as atividades de Apoio às Empresas, de Formação Profissional e de Feiras e Eventos, sendo que se encontram discriminadas no quadro seguinte.

Tabela 1 – Áreas de Atuação da AEPF

<p style="text-align: center;">ATIVIDADES DE APOIO ÀS EMPRESAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento de Empresas (Industrial e Comercial); • Certificação do Sistema de Gestão (Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho, Recursos Humanos, Responsabilidade Social, entre outros); • Redefinição de <i>Lay-out</i>; • Diagnóstico Ambiental; • Diagnóstico Estratégico; • Consultoria Fiscal, Contabilística, Jurídica, Económico-financeira e em Internet e Comércio Eletrónico; • Candidaturas aos Fundos Comunitários e Apoios à Internacionalização das empresas associadas; • Missões Empresariais (Divulgação, Seleção dos candidatos e Acompanhamento da missão; • Formação intra e interempresa.
<p style="text-align: center;">ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formação interempresa; • Serviços de Consultoria na área da formação.

ATIVIDADES DE FEIRAS E EVENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Organização e participação em feiras, feiras profissionais e eventos;
--------------------------------------	---

Fonte: AEPF (2017). MANUAL DA QUALIDADE (24.ª ed.).

2.4. Contexto Económico de atuação da AEPF

O concelho de Paços de Ferreira situa-se no norte de Portugal e insere-se na região do Vale do Sousa, pertencendo à NUT III – Tâmega, numa área que se estende por 72km² e conta com uma população de aproximadamente 45 mil habitantes (AEPF, 2017).

A indústria do mobiliário é a principal indústria do concelho e a segunda maior indústria do Tâmega e Sousa quando avaliada em termos de pessoal ao serviço e do VAB dos territórios, sendo que este tema será tratado de forma mais detalhada numa fase posterior (Castro et al., 2014). Por tal razão, surge a preocupação da Associação em promover a qualidade e o *design* dos móveis produzidos em Paços de Ferreira (AEPF, 2017).

Desta forma, torna-se imprescindível para a economia do concelho, a realização de uma feira capaz de demonstrar as potencialidades das empresas constituintes do mesmo. Esta necessidade de divulgação da qualidade e da variedade dos produtos originários de Paços de Ferreira é assim satisfeita com o forte apoio da AEPF, principal entidade encarregue de gerir os destinos empresariais do concelho. Assim, cabe à AEPF a organização de feiras como a “Paços de Ferreira – Capital do Móvel” (AEPF, 2017).

Além desta iniciativa fundamental para o sector do mobiliário, a AEPF desenvolve outras atividades importantes para a globalidade do tecido empresarial da região, transversais a todos os sectores da indústria e do comércio, com vista à dinamização e aumento da competitividade das empresas existentes e à potenciação da criação de novas empresas, sendo que o conceito de Inovação se encontra inerente à implementação desta estratégia por parte da AEPF (AEPF, 2017).

2.5. Marca “Capital do Móvel”

Para a CMPF a internacionalização é hoje uma prioridade no seu Plano Estratégico com vista à rápida revitalização da indústria e do comércio de mobiliário no concelho. A marca “Capital do Móvel”, detida e registada a favor da CMPF, representa um papel muito

importante na área da internacionalização, refletindo esta a excelência das empresas de mobiliário em Paços de Ferreira e dos produtos fabricados (CMPF, 2018).

A cidade Capital do Móvel é destino tradicional de compra de mobiliário, sendo que lhe são reconhecidos benefícios únicos como a durabilidade dos seus produtos, a vantagem de produção à medida, a qualidade excelente dos acabamentos e moderado acompanhamento das tendências do Design incorporado na sua oferta (GAP Consulting, 2013).

Contudo, a promoção das empresas é uma ação que exige um significativo esforço financeiro, o que não está ao alcance da maioria das empresas deste concelho (CMPF, 2018).

O sucesso comercial e industrial das empresas em Paços de Ferreira dificilmente resultará dos esforços individuais da maioria das suas pequenas empresas como se caracteriza o comércio e indústria do mobiliário na região, sendo que a marca “Capital do Móvel” desempenha um papel fundamental de forma a colmatar este GAP, promovendo o setor do mobiliário paçense nos mais variados mercados (GAP Consulting, 2013).

O dinamismo industrial da região e a reconhecida capacidade produtiva no nome da marca são fatores competitivos que assumem algum significado quanto ao potencial turístico, sendo que é verificada uma elevada taxa de visita à capital do móvel cujo fundamento tem por base os fatores competitivos (benefícios reconhecidos) referidos anteriormente. Desta forma, assume-se que a comunicação agregada do potencial da região, enquanto destino turístico, é determinante para a modernidade e dinamização dos atuais e futuros setores industriais (GAP Consulting, 2013).

Podemos, desta forma, considerar os pilares da expansão, reforço e alargamento da reputação da marca “Capital do Móvel”, como sendo a qualidade, segurança, garantia, competência e a elegância, refletidos na indústria do concelho (GAP Consulting, 2013).

Desta forma, conclui-se que a marca é uma mais-valia para a indústria e comércio da região, devendo ser preservada e promovida, pois “o mundo é o palco em que Paços de Ferreira tem de existir” (CMPF, 2018).

3. Estágio Curricular

O estágio curricular foi realizado na entidade supracitada, no departamento de apoio às empresas, como foi já referido no presente documento, e decorreu desde o início de Janeiro de 2017, tendo-se prolongando, aproximadamente, pelos 3 meses seguintes. O mesmo foi supervisionado pela Dra. Olga Teixeira, técnica superior em Economia e afeta ao mesmo departamento.

3.1. Objetivos

Os objetivos do estágio prenderam-se intimamente aqueles que são os objetivos da AEPF, sendo este, o colmatar de uma lacuna que se caracteriza pela incapacidade caracterizadora do tecido empresarial de Paços de Ferreira, sendo a mesma, a incapacidade de as empresas disporem de quadros técnicos especializados e com capacidade de solucionar questões de caráter técnico. Desta forma, visava-se proporcionar às mesmas o apoio técnico desejável nas mais diversas áreas de intervenção:

- Elaboração e submissão de candidaturas aos sistemas de incentivos Portugal 2020 e acompanhamento de projetos;
- Atuar junto das empresas associadas de forma a solucionar eventuais dúvidas ou problemas ao nível da estratégia da empresa;
- Ajudar as empresas na inovação e consequente adaptação ao mercado, a nível, por exemplo, das novas tecnologias;
- Prestar apoio na implementação das empresas em mercados externos ou no processo de internacionalização das mesmas.

Complementando os acima referidos, a aplicação dos conhecimentos teóricos, adquiridos ao longo do MEGIN, na realidade profissional à qual estava exposto; a consolidação e desenvolvimento de competências técnicas, organizacionais e de comunicação; e a aquisição e enriquecimento de conhecimento, nunca se afastaram daquilo que seriam os meus objetivos pessoais para um desempenho no estágio marcado pelo sucesso.

3.2. Atividades Desenvolvidas

No começo do estágio, a Dra. Olga Teixeira (orientadora de estágio,) integrou-me na equipa e inteirou-me dos portefólios em posse da AEPF, afetando-me à leitura de documentação pertinente para o exercício das funções e esclarecimento de possíveis dúvidas que pudessem emergir.

Embora que, durante o período do estágio, não se tenha verificado a existência de avisos de candidaturas abertas para o presente período de programação 2014-2020, nunca foi descurado o foco do alinhamento dos objetivos ao qual me propunha no início do estágio.

Foram apresentadas, de minha parte e para inúmeras empresas, possíveis estratégias e foram elaboradas, embora com base nos Avisos anteriores, projetos ao Sistema de Incentivos à Inovação e ao Sistema de Incentivos à Internacionalização, no sentido de serem, no futuro próximo, submetidos para análise e consequente aceitação.

Houve também, de minha parte, a execução da tarefa de acompanhamento de variados projetos, nomeadamente: prestação de esclarecimentos adicionais; pedidos de pagamento intercalares e finais, assim como a comunicação de eventuais desvios ou outras ocorrências relevantes, capazes de determinar a redução do incentivo para as empresas ou, em casos extremos, a revogação da decisão.

Prestei apoio no processo de candidatura para acreditação da AEPF para os projetos Vale Comércio, no sentido de garantir a total transparência e qualidade nos serviços prestados aos associados e que se enquadrem no referido Vale.

Atuei em auxílio da equipa na realização de Missão Inversa, cuja tinha como intuito a apresentação das empresas de mobiliário em Paços de Ferreira a vários importadores de renome oriundos do Reino Unido.

Ainda que uma tarefa afeta ao departamento de feiras e eventos, foi assegurado, por mim, o auxílio na realização da Feira do Mobiliário e Decoração - 50ª Capital do Móvel, mais concretamente no contacto com as empresas associadas. Tal tarefa revelou-se uma enorme mais-valia, traduzindo-se numa útil ferramenta capaz de melhorar as minhas aptidões ao nível comunicacional.

Por fim, com uma periodicidade semanal, o diretor executivo, Dr. João Pedro Begonha, convocava para uma reunião, todas as equipas constituintes dos diferentes departamentos da AEPF, onde se concretizava a conjuntura das funções desenvolvidas e a desenvolver.

Importa referir que o objetivo das mesmas seria a promoção de troca de conhecimentos, a um nível transversal, entre todos os membros das equipas.

4. Revisão Bibliográfica

4.1. Visão Geral sobre Literatura Existente

Desde os anos 40, quando Schumpeter criou e considerou o conceito de destruição criativa como sendo o “coração” do progresso económico, a Inovação é vista como um dos fatores mais importantes sempre que o objetivo é aumentar a competitividade das empresas (Kim e S. Lui, 2015).

Contudo, Pohulak (2016) defende que o atual problema é, na maioria das vezes, entender o conceito de Inovação. A parte dominante de todas as definições de Inovação é a palavra “novo” e a Inovação é definida assim como uma nova solução, novo produto e/ou novo processo. No entanto, a novidade é a parte mais importante da definição, sendo que Inovação é uma solução introduzida no mercado. Por outro lado, uma inovação não sucedida no mercado é apenas uma invenção (Pohulak, 2016).

Kline e Rosemberg (2015) definem também Inovação como algo difícil de medir, defendendo que qualquer modelo que descreva a inovação como um processo único ou o atribua a uma única causa, estará a distorcer a realidade e a prejudicar o processo de pensamento e de tomada de decisão. Assim, os autores descrevem Inovação como um processo altamente incerto e defendem a importância de pensarmos no processo de inovação como um exercício de gerir e reduzir as incertezas.

A importância da até agora referida Inovação é retratada por Beom, Young e Nicholas (2017), que afirmam que o crescimento económico depende da mesma e dão particular importância ao investimento em I&D, considerando-o como um dos fatores mais importantes para o aumento do progresso tecnológico e crescimento da economia.

Assim e segundo o documento *SME Investment and innovation - France, Germany, Italy and Spain*, publicado em 2015 pelo BPI, CDP, ICO e KfW, considera-se que o investimento e a inovação são os fatores chave para o futuro da economia europeia, agindo no sentido de contornar as ameaças que afrontam a competitividade das economias e as perspetivas de crescimento de longo prazo.

No entanto, para a existência da Inovação e consequentemente crescimento, especialmente nas fases iniciais de desenvolvimento dos negócios, temos que o financiamento é um fator extremamente importante, tal como é referido no documento “*OECD Science, Technology and*

Industry Outlook 2012”, publicado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) em 2012.

Aos projetos de I&D estão, geralmente, associados custos muito elevados. Empresas geradoras de grandes fluxos de receitas podem alocar montantes que lhes permitam recursos internos dedicados à I&D, enquanto as Pequenas e Médias Empresas (PME’s), de carácter essencial para o setor produtivo e constituintes da base da futura competitividade internacional das economias (Abel-Koch et al., 2015), não o conseguem com tanta facilidade (Cin, Kim e Vonortas, 2017). Um dos principais problemas das PME’s situadas na área Euro voltadas para a inovação é o acesso ao financiamento que insiste como sequência da crise da dívida soberana em 2011 (OCDE, 2012).

Comprovada a íntima associação referida anteriormente entre os conceitos (Inovação e Financiamento), constitui uma clara preocupação o atual acesso ao financiamento por parte das pequenas e médias empresas portuguesas, fazendo sobressair as lacunas existentes no quadro de inovação a nível nacional (Comissão Europeia, 2017).

Podemos assim concluir que o elevado nível de investimento é a barreira que muitas das vezes impede as empresas em realizar atividades de inovação (Pohulak, 2016).

Junto com estas restrições financeiras, caminham as falhas de mercado, entre das quais a Apropriabilidade Imperfeita, ou seja, falta de controlo afeta à difusão de conhecimento por parte do inventor, o que se reflete num retorno privado do investimento inferior ao retorno social dessa mesma invenção; e o Risco associado à Investigação que se caracteriza como um obstáculo capaz de desencorajar as empresas na adoção destas atividades. Estas imperfeições são especialmente avassaladoras para pequenas empresas cujo acesso a financiamento é muito mais complicado (Guellec e Pottelsberghe, 2003).

Estas falhas de mercado “convidam” a intervenção do estado (Cin, Kim e Vonortas, 2017) e, segundo Carboni (2017) , tem como principal objetivo encorajar as empresas a realizar investimento em Investigação e Desenvolvimento, diminuindo os custos marginais e a incerteza caracterizadora deste tipo de projetos. Afirmar ainda que gastos em Investigação e Desenvolvimento são essenciais para a competitividade das empresas e para um crescimento sustentando de longo prazo de uma economia.

Estas intervenções podem tomar diferentes formas (Cin, Kim e Vonortas, 2017) mas, no entanto, para o presente estudo, será relevante abordar o Incentivo sob a forma de Incentivo Financeiros à I&D – Sistema de Incentivos (S.I.) à Inovação Produtiva, no âmbito do Portugal 2020, retratado numa fase posterior do presente documento.

Bradford (1995) conclui num dos seus estudos que existe uma forte associação entre as taxas de investimento em equipamentos e as taxas de crescimento económico no longo prazo, sendo esta visível há mais de 100 anos. Para além disto retrata a existência de um grande número de considerações que sugerem que as elevadas taxas de investimento em maquinaria é um pré-requisito necessário para o rápido crescimento produtivo no longo prazo de uma economia (De Long, 1992) , sendo que é mais correto afirmar que um elevado investimento em maquinaria e equipamentos gera um rápido crescimento económico do que afirmar que um elevado crescimento económico gera elevados lucros e consequentemente elevadas taxas de investimento (De Long, 1995).

De modo a salientar a relevância em abordar e explorar o presente assunto, torna-se importante avaliar, de forma sintetizada, o atual cenário em Portugal ou, por outras palavras, retratar a situação nacional à luz de certos temas abordados no Relatório relativo a Portugal 2017, onde consta o apelo da Comissão dirigida aos Estados-Membros da União Europeia (UE) para que sejam redobrados os esforços em torno dos três elementos do triângulo virtuoso da política económica – impulsionar o Investimento; prosseguir reformas estruturais e assegurar políticas orçamentais responsáveis. Destaca-se que o Investimento é, dos três elementos retratados anteriormente, o que mais se torna relevante analisar no âmbito do presente relatório.

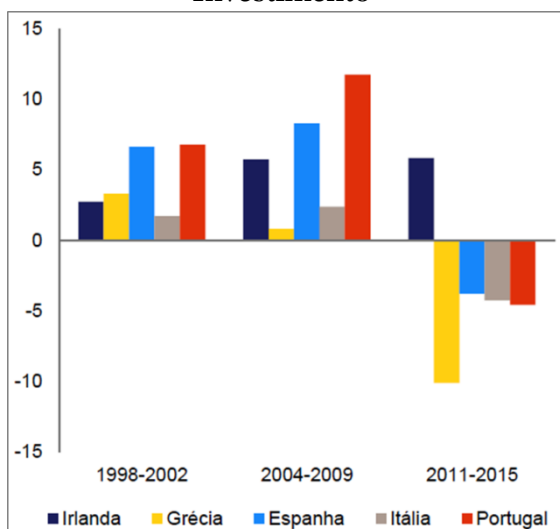
Em síntese, embora face a uma recuperação observada pelo quarto ano consecutivo, a economia portuguesa encontra-se ainda vulnerável a choques. O crescimento mostra-se ainda comprometido devido às dificuldades das condições de financiamento. Contudo, como resultado do apoio dos fundos da UE, prevê-se uma retoma do investimento a médio prazo o que permitirá o reequilíbrio da economia atendendo ao aumento da quota-parte nos sectores transacionáveis (Comissão Europeia, 2017).

Analisando o acesso ao financiamento e aos incentivos financeiros, com base no inquérito sobre o acesso ao financiamento “*Survey on the access to finance of enterprises*” (SAFE) do Banco Central Europeu, referente ao ano de 2016, notamos que 24% das PME portuguesas constatarem um aumento da disponibilidade de crédito bancário, contra os 27% referente ao ano de 2015 (contrariando a média ascendente da UE de 21%). O acesso ao financiamento constitui o quarto aspeto mais preocupante e com tendência para se acentuar, para 11% das PME portuguesas, comparativamente a 9% na UE, valor que se encontra em declínio (Comissão Europeia, 2017).

Identifica-se também um não aproveitamento total do apoio ao investimento por via dos fundos da UE. Atualmente, ainda estão a ser desenvolvidos instrumentos financeiros apoiados pelos fundos estruturais da UE, contribuindo tal cenário para a impossibilidade de contribuição que facilite o acesso ao financiamento por parte das *start-ups* e de PME's. Torna-se notável também uma limitação do desempenho de Portugal na área da inovação devido às condições desfavoráveis de enquadramento e dos inadequados incentivos financeiros alternativos. Os impactos negativos que prejudicam a capacidade de inovação da economia portuguesa devem-se, em grande parte, aos atrasos inerentes ao setor das tecnologias da comunicação e informação (TIC) e uma fraca cooperação entre as empresas e as universidades (Comissão Europeia, 2017).

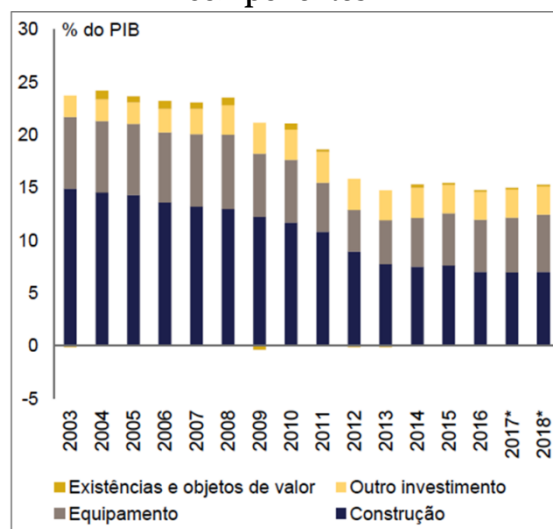
As fracas perspetivas de crescimento e as dificuldades no sector financeiro e no ambiente empresarial, culminam em diminutas atividades de investimento por parte das empresas (gráfico 1). O forte crescimento na área do equipamento de transportes tem sido o principal fator na origem da dinâmica positiva do investimento em máquinas e equipamentos (mostrando-se mais significativo do que o investimento na construção) (gráfico 2) mas, no entanto, espera-se um decréscimo da taxa de crescimento uma vez alcançada a saturação no mercado dos transportes (Comissão Europeia, 2017).

Gráfico 1 - Produtividade do Investimento



Fonte: Comissão Europeia (2017)

Gráfico 2 - Investimento e seus componentes



Fonte: Comissão Europeia (2017)

A avaliação do cenário macroeconómico ao nível nacional em matérias de I&D e Inovação, permite-nos a perceção de que apesar de alguns avanços, a economia não retira o máximo proveito da sua produção científica nem dos recursos humanos que lhe são associados.

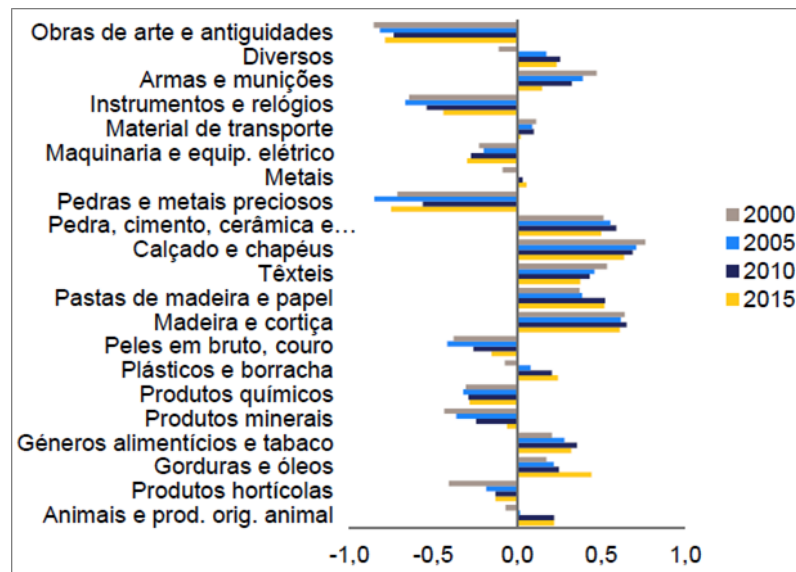
A Intensidade de I&D diminuiu de 1,58% do PIB em 2009 para 1,28% em 2015, divergindo ainda mais da média da EU de 2,04% e também da meta nacional de 3%. A principal razão para este declínio da Intensidade de I&D foi a contração dos gastos em I&D por parte das empresas do sector privado, de 0,75% do PIB em 2009 para 0,60% em 2015. Esta redução do Investimento em I&D, tal como referido anteriormente, afeta desfavoravelmente o crescimento produtivo (Comissão Europeia, 2017).

Por fim, a análise da situação económica e perspetivas quanto ao processo de reequilíbrio externo, reflete que o aumento das exportações constituiu a componente mais importante da inversão sustentável dos desequilíbrios externos, tendo a redução das importações desempenhado um papel menos relevante. As condições criadas para que as exportações contribuíssem para a redução do défice da balança corrente (em especial entre 2010 e 2013), resultaram dos ganhos de competitividade resultantes essencialmente das melhorias da qualidade dos produtos, como iremos comprovar com base na literatura existente, numa fase posterior do presente relatório. A partir do segundo semestre de 2015, a conjuntura mundial desfavorável comprometeu o desempenho das exportações. Contudo, os resultados melhoraram significativamente no terceiro trimestre de 2016 (Comissão Europeia, 2017).

Portugal apresenta vantagens comparativas na produção de material de construção, têxteis, madeira e cortiça, entre outros (gráfico 3), sendo que as exportações nacionais de bens centram-se em grande escala em setores de baixa tecnologia e de trabalho intensivo. A falta de inovação tecnológica é um facto conhecido e retratado como capaz de comprometer o crescimento potencial das exportações a médio prazo (Comissão Europeia, 2017).

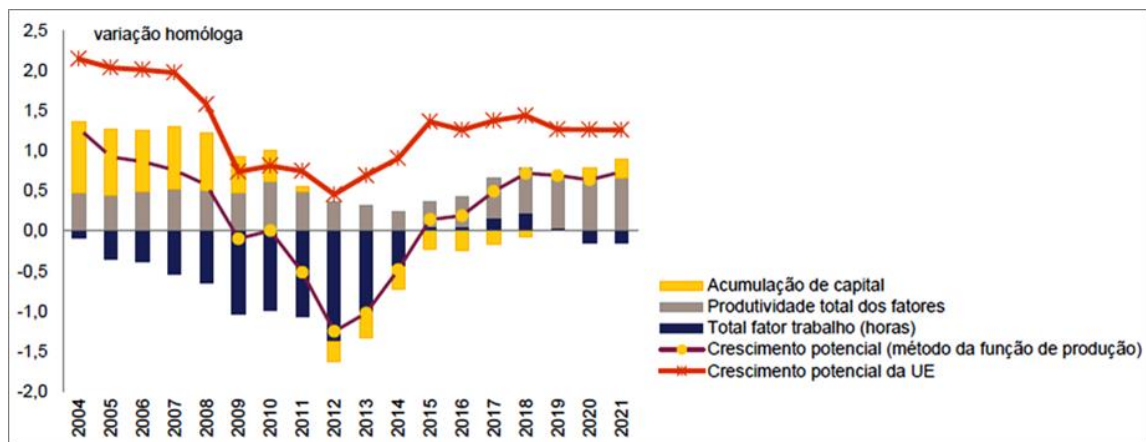
Também e apesar das perspetivas reconfortantes desde 2015, Portugal apresenta ainda um crescimento potencial inferior ao da média europeia (gráfico 4). Os vários fatores que comprometem este indicador a nível nacional, para além dos de ordem demográfica, são os de crescimento lento da produtividade e o baixo nível de investimento ou uma revelante canalização de capital afeto a investimentos com baixa produtividade e em sectores não transacionáveis (Comissão Europeia, 2017).

**Gráfico 3 – Índice de Vantagem Comparativa Revelada
(Comércio de bens)**



Fonte: Comissão Europeia (2017)

Gráfico 4 - Crescimento Potencial e respetivas componentes



Fonte: Comissão Europeia (2017)

O referido diminuto investimento em I&D refletiu-se negativamente no crescimento da produtividade, sendo que o investimento em equipamentos é dos fatores mais significantes e um dos que permite explicar a diferença da Produção Total dos Fatores (PTF) entre os países da OCDE e os EUA (Erick e Ying, 2016), o que também condiciona a transição para uma economia mais impulsionada pela inovação que permitiria, desta forma, o alcance da meta nacional de investimento em I&D de 3% do PIB (Comissão Europeia, 2017).

Bradford (1992) defende que a correlação entre investimento em maquinaria e crescimento ao nível macro e os estudos microeconómicos no âmbito da história das tecnologias podem “ser peças de mesmo puzzle”, sendo que esta associação dos conceitos ao nível macro levaria a suspeitar que a adoção de novas tecnologias é a chave para o crescimento da produtividade ao nível micro. Embora importantes no ponto de vista agregado, as inovações também são determinantes no sucesso económico ao nível da empresa, no sentido em que promove a mudança tecnológica e conduz a uma maior eficiência dos recursos, impactuando positivamente na produtividade de trabalho (Abel-Koch et al., 2015).

Podemos concluir que, no seguimento do referido anteriormente, as empresas inovadoras crescem significativamente mais rápido e apresentam rendimentos superiores aos das não inovadoras. As empresas que praticamente não investem nem inovam irão sofrer de um declínio gradual na sua produtividade e estarão a arriscar-se a perder a sua posição no mercado (Abel-Koch et al., 2015).

Feita esta “ponte” da envolvente macroeconómica para a realidade das empresas ao nível micro e segundo o *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (2005), uma empresa pode implementar vários tipos de inovações nos seus métodos de trabalho, na forma em como usam os seus fatores de produção e nos tipos de output, aumentando a sua produtividade e a sua performance comercial. São assim identificados fundamentalmente quatro formas de inovação, sendo elas a Inovação Produto, Inovação Processo, Inovação Organizacional e Inovação de Marketing. A Inovação Produto envolve significativas alterações nas características dos seus bens ou serviços; Inovação Processo representa significativas alterações nos métodos de produção; a Inovação Organizacional é referente à implementação de novas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas de empresa e, por último, a Inovação de Marketing que envolve a implementação de novos métodos de marketing, como mudanças no *design* do produto, embalagens, promoções, entre outras (OCDE, 2005).

Temos que o investimento contínuo em desenvolvimento de novos produtos e na modernização dos processos de produção podem resultar numa vantagem competitiva face aos rivais e alargar a sua presença nos mercados internacionais (Abel-Koch et al., 2015).

Por fim, notamos que existe uma forte relação positiva entre o crescimento das exportações e o investimento em máquinas e equipamentos (Mody e Yilmaz, 2002). Temos, por exemplo, nos países recentemente industrializados do Leste Asiático, o

investimento em máquinas e equipamentos. No entanto, este investimento não foi accidental. O mesmo alinha-se com as suas estratégias orientadas para a exportação, face a uma necessidade em reduzir os custos de produção ou seguir por via da produção de produtos de elevada qualidade (Mody e Yilmaz, 2002).

Contudo, Damanpour e Aravind (2011) (in Azar e Ciabuschi, 2017) argumentam que a adoção de apenas um tipo de inovação ou até mesmo um conjunto de inovações do mesmo tipo pode não garantir o sucesso na performance de internacionalização das empresas. Argumentaram ainda que, aquando dos seus estudos acerca de relação Inovação-Performance de Exportação, seria importante considerar tanto a inovação numa base tecnológica, caracterizado por Goudarz e Franscisco (2017) como sendo uma maior eficiência nas técnicas de produção e novos produtos ou processos, como numa base de inovação organizacional.

O investimento em máquinas e equipamentos é essencial para o aumento da capacidade produtiva de uma economia, refletindo-se numa melhoria da competitividade internacional (Abel-Koch et al., 2015), ou seja, da promoção e presença ativa em mercados externos, alinhando-se assim com o objetivo definido no documento cujo envolvimento da Câmara Municipal de Paços de Ferreira, a Associação Empresarial de Paços de Ferreira e o Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (CECEJ) deu origem.

Podemos concluir que a exportação é um dos maiores objetivos do todos os mercados globais, permitindo às empresas um melhor aproveitamento das suas capacidades de produção, aumentando a sua produção de forma eficiente e, por fim, obter maior lucros (Azar e Ciabuschi, 2017). Para tal, a qualidade, reputação e carater inovador são características cruciais para que as PME sobrevivam num mundo globalizado, refletindo-se a importância das contínuas atividades de investimento e inovação (Abel-Koch et al., 2015).

4.2. Indústria do Mobiliário

A indústria do mobiliário é caracterizada, segundo o documento *The EU furniture market situation and a possible furniture products initiative* (2014), como sendo uma indústria dinâmica, cujos fatores de sucesso assentam na capacidade criativa de combinar novos materiais e novas tecnologias, atendendo às evoluções de mercado, fazendo face às suas necessidades. Desta forma, é de especial relevância a abordagem do Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva, cuja base se encontra assente em conceder apoios financeiros a projetos com

forte destaque para o investimento em equipamentos, de forma a contornar as características da Indústria do Mobiliário proferidas por (Druzic e Sertic, 2015) (embora para a realidade Croata), de baixo nível de equipamento de base tecnológica e apetência para o investimento insignificante na área da I&D. Assim o objetivo passa por demonstrar que, neste setor, a adoção de maquinaria e equipamentos é altamente reconhecida como um fator crucial no que toca ao processo de produção e capaz de proporcionar uma maior eficiência e ganhos de produtividade. Este facto é aplicado a todos os segmentos da indústria do mobiliário, refletindo um papel decisivo quanto à minimização dos custos, dos desperdícios e um aumento da segurança, o que nos remete para a evidência de que no seu processo, a tecnologia tem um papel decisivo (Renda et al., 2014).

Como consequência do crescimento do mercado da construção civil e dos hábitos de consumo na época, os anos 90 foram marcados pelo enorme crescimento do consumo de mobiliário a nível nacional. Simultaneamente era estimulado o investimento das empresas em mais e melhores tecnologias, aumentando a capacidade produtiva instalada (AIMMP, 2005).

No entanto e pela não necessidade por parte dos empresários na altura, as empresas não se prepararam devidamente, com estratégias de marketing cuidadas e projetadas no tempo, de modo a prestarem um serviço direcionado aos clientes e que contribuísse para a fidelização dos mesmos (AIMMP, 2005).

A situação desfavorável em termos de inovação tecnológica e as debilidades ao nível financeiro e organizacional são consideradas algumas das limitações que estariam na origem dos grandes problemas que as empresas enfrentavam no passado, passando por uma fase em que era já reconhecida a necessidade de incutir nas empresas a capacidade de investimento e de inovação. A inovação nos processos, nos produtos e nas formas de abordagem ao mercado era já condição sem a qual haveria uma baixíssima possibilidade de reverter a tendência negativa do sector (AIMMP, 2005).

Para o alcance do objetivo visado na época, da presença na Europa, reconhecia-se indispensabilidade de proceder à modernização das estruturas empresariais e recorrer ao reforço das competências de engenharia e tecnologia, apelando à inovação tecnológica como uma prioridade (AIMMP, 2005).

A adoção de uma postura mais inovadora constituía uma das formas sob as quais nos era possível enfrentar as ameaças que afrontavam os sectores de indústrias “tradicionais”,

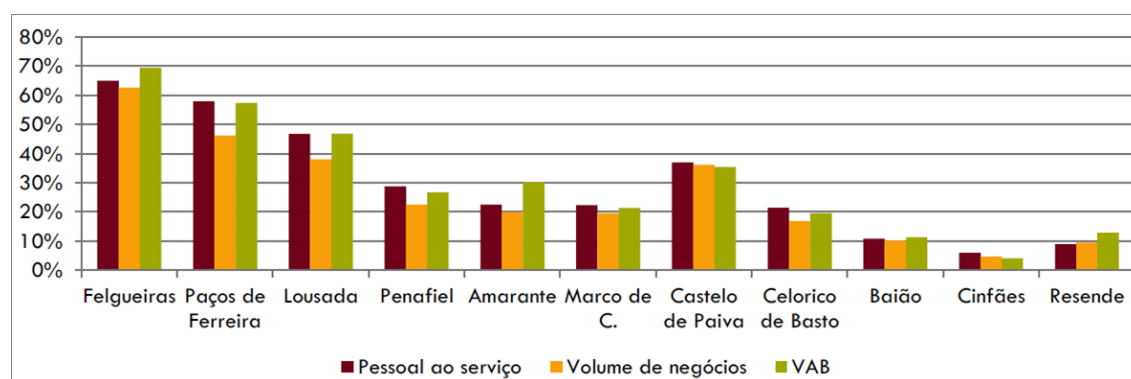
como se caracteriza a indústria do mobiliário e da madeira, designadamente ao nível da produção, geração de valor e de emprego.

A inovação deve ser entendida e posta em prática com base num plano dinâmico e contínuo ao longo do tempo, assegurando a continuidade operacional da empresa e o crescimento de longo prazo contornando o risco de diminuir as suas receitas, a sua rentabilidade e as oportunidades de negócio para concorrentes mais inovadores, afirmando sempre a sua competitividade no mercado (AIMMP, 2005).

4.3. Dimensão da Indústria do Mobiliário

Apesar da relevância da indústria na economia do Tâmega e Sousa (TS), tal não se verifica na maior parte dos concelhos que integram esta região (Gráfico 5), sendo que a indústria apenas se encontra centralizada em três concelhos, sendo eles Felgueiras, Paços de Ferreira e Lousada, quando avaliada em termos de pessoal ao serviço e do VAB dos territórios (Castro et al., 2014).

Gráfico 5 - Importância da indústria no total das atividades económicas dos concelhos do TS

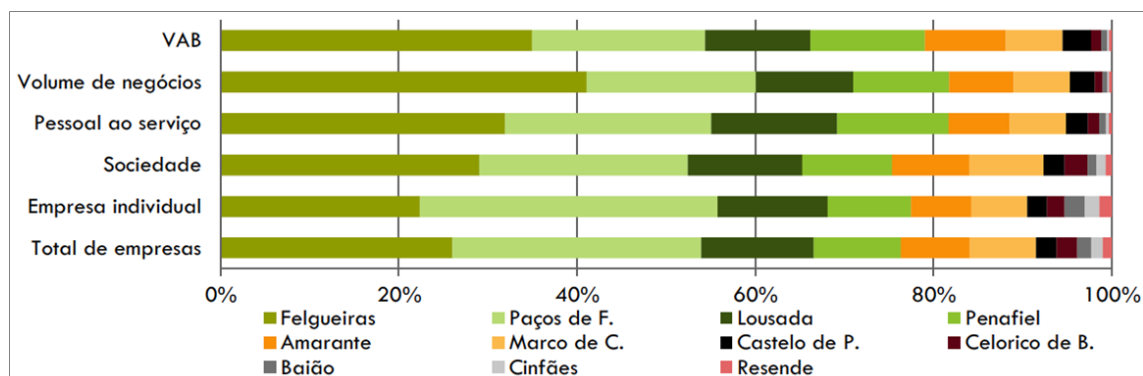


Fonte: Castro, A. (2014). Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal do Tâmega e Sousa – Relatório Final.

Os três concelhos mais industrializados do TS representam mais de dois terços da indústria da região, sendo notável uma menor contribuição relativa de Lousada face a Paços de Ferreira e Felgueiras (Castro et al., 2014).

Nos concelhos anteriormente referidos, não só a indústria apresenta um peso superior, como também apresentam uma maior densidade de empresas, em comparação com os valores agregados da região norte e a nível nacional. Paços de Ferreira tem a maior densidade de empresas industriais mas uma proporção de empresas individuais superior a 50% (Tabela 1), o que conduz a uma dimensão média das empresas inferior à dos dois outros concelhos antes referidos (Castro et al., 2014).

Gráfico 6 - Importância de cada concelho no total da indústria transformadora do TS



Fonte: Castro, A. (2014). Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal do Tâmega e Sousa – Relatório Final.

Tabela 1 - Indicadores de Empresas Industriais por município (2011)

	DENSIDADE DE EMPRESAS	PROPORÇÃO DE EMPRESAS INDIVIDUAIS	PESSOAL AO SERVIÇO POR EMPRESA	VOLUME DE NEGÓCIOS POR EMPRESA
	Nº./Km2	%	Nº.	1.000€
PORTUGAL	0,8	46	9,4	1120,261
NORTE	1,6	44	10,3	839,958
TÂMEGA E SOUSA	2,6	45	11,4	504,670
FELGUEIRAS	10,6	39	14,0	797,533
PAÇOS DE FERREIRA	18,5	54	9,5	343,102
LOUSADA	6,2	44	12,8	435,256
PENAFIEL	2,2	43	14,7	557,970
AMARANTE	1,2	39	10,1	469,539
M. CANAVESES	1,7	38	9,7	431,039
CASTELO DE PAIVA	0,9	44	12,4	615,588
CELORICO DE BASTO	0,6	38	6,2	182,622

BAIÃO	0,4	66	5,4	181,501
CINFÃES	0,3	56	3,0	81,260
RESENDE	0,4	63	3,7	135,882

Fonte: Castro, A. (2014). Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal do Tâmega e Sousa – Relatório Final.

O tecido empresarial em Paços de Ferreira é composto por 5 mil empresas, das quais e assumindo uma clara evidência, 25,2% se referem às empresas que se enquadram no conceito de indústrias transformadoras. É, desta forma, apresentada uma clara evidência local, resultante de uma relevância da indústria transformadora superior à registada em Portugal e até mesmo na Região Norte onde se insere (CECEJ, 2015).

Destacam-se, no município, a indústria do mobiliário e a indústria do vestuário como sendo os dois sectores que mais potenciam a criação de emprego e que contribuem de forma positiva para a criação de valor acrescentado da região (CECEJ, 2015).

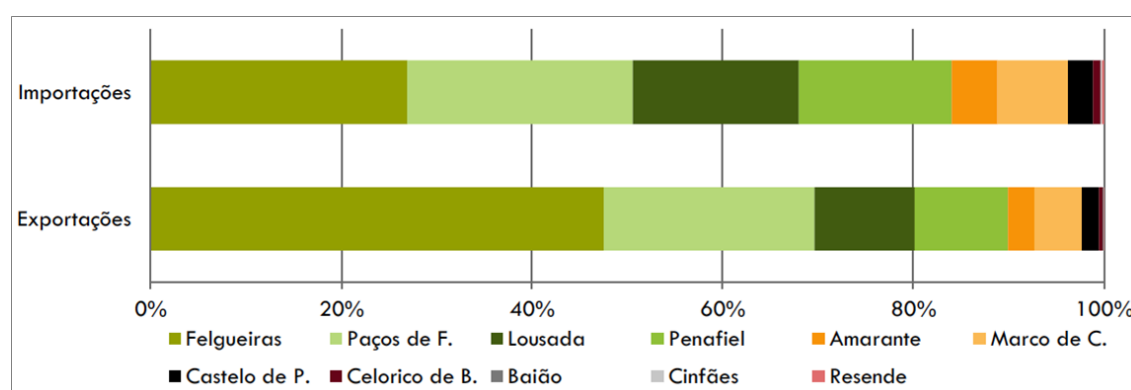
Das 5 mil empresas referidas anteriormente, 852 dedicam-se à atividade de produção e venda de mobiliário e representam 29% do emprego da região. Também este “*cluster*” do mobiliário (empresas de Paços de Ferreira), é realçado por constituir uma realidade muito representativa quanto ao número de empresas que se inserem neste âmbito de atividade a nível nacional, sendo que 16% das empresas em Portugal e 44% referentes à Comunidade Municipal do Tâmega, se referem a empresas constituintes do tecido económico de Paços de Ferreira (CECEJ, 2015).

Os concelhos mais industrializados, juntamente com Penafiel, são naturalmente os que mais contribuem para o comércio internacional de produtos do Tâmega e Sousa. Do lado das exportações destaca-se o contributo de Felgueiras, com 47,5% das exportações totais, um peso superior à sua importância na indústria do território e de Paços de Ferreira com 22,1% das exportações totais (Gráfico 7) (Castro et al., 2014). Quando nos referimos às exportações de mobiliário a nível nacional, notamos que a procura externa adquiriu no ano de 2013, mais de 1,8 biliões de US Dólares em mobiliário, sendo que Paços de Ferreira contribuiu em cerca de 17% para o resultado (CECEJ, 2015). No entanto, como retratado no documento “Paços de Ferreira, 2020 – Opções de Futuro: Comunidade Ativa e Resiliência Empresarial” (2015), verifica-se uma grande concentração dos mercados de destino no sector do mobiliário de essencialmente 4 países – França, Espanha, Angola e Alemanha. Contudo, uma maior diversificação da cobertura geográfica existente e o

reforço da quota dos mercados tradicionais fazem acreditar que o município se depara com uma excelente oportunidade de crescimento a curto-médio prazo.

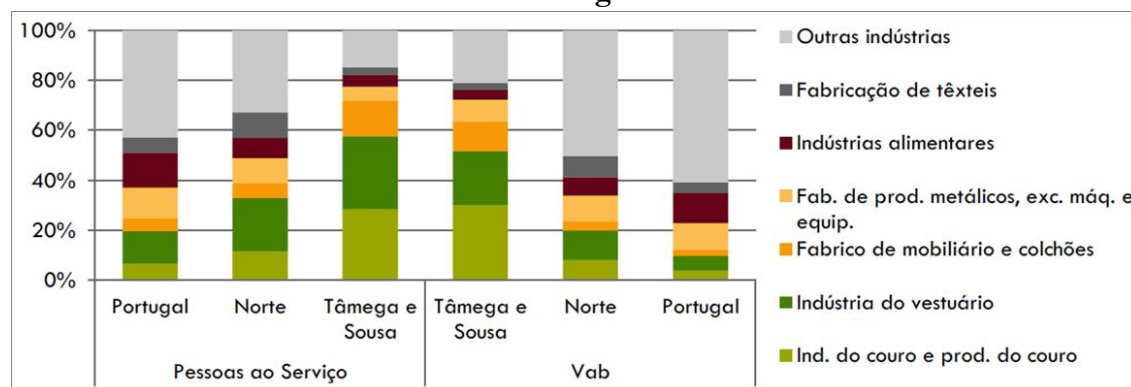
Quanto à estrutura setorial das indústrias, temos que, no território do TS, sobressai a importância da indústria do couro e calçado, a par da indústria do vestuário e seguida pelo fabrico de mobiliário e colchões, sendo que estas são as únicas divisões em que o peso do TS no Norte e em Portugal, ultrapassam o peso no total da indústria. O referido conjunto de atividades representa 58% das empresas, 72% das pessoas ao serviço e 64% do VAB e do volume de negócios da indústria do Tâmega e Sousa (Gráfico 8) (Castro et al., 2014)).

Gráfico 7 - Importância de cada concelho no comércio internacional do TS



Fonte: Castro, A. (2014). Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal do Tâmega e Sousa – Relatório Final.

Gráfico 8 - Estrutura do pessoal ao serviço e da VAB industrial do TS, Norte e Portugal



Fonte: Castro, A. (2014). Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal do Tâmega e Sousa – Relatório Final.

Um quinto do VAB do fabrico nacional de mobiliário e colchões é gerado por empresas sediadas no Tâmega e Sousa, que empregam 22% do pessoal ao serviço nesta indústria.

Tabela 2 - Importância das principais indústrias do TS no Norte e em Portugal

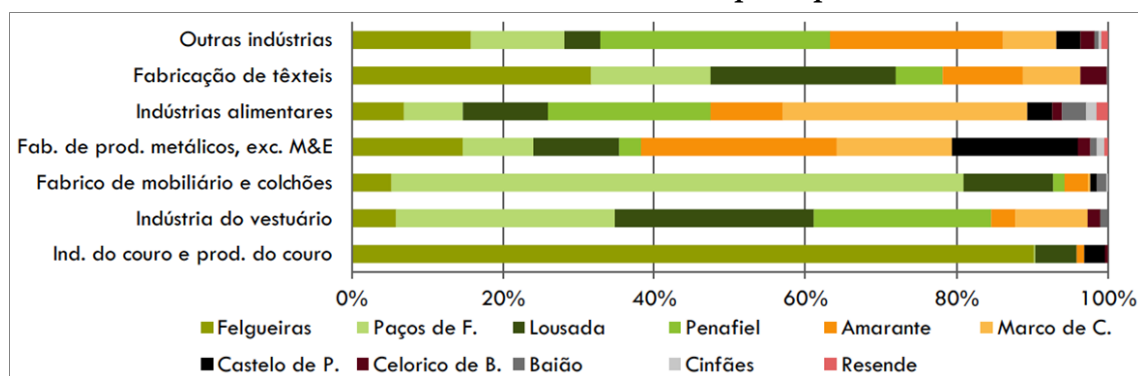
	PESSOAS AO SERVIÇO			VAB		
	TS	TS/N	TS/PT	TS	TS/N	TS/PT
	€	%	%	€	%	%
IND. DO COURO E PROD. DO COURO	15.372	38	34	218.577	37	33
INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO	15.608	21	17	154.851	18	15
FABRICO DE MOBILIÁRIO E COLCHOES	7.634	35	22	86.066	34	20
FAB. DE PROD. METÁLICOS, EXC. MÁQ. E EQUIP.	3.032	9	4	63.452	8	4
INDÚSTRIAS ALIMENTARES	2.423	9	3	27.667	5	1
FABRICAÇÃO DE TÊXTEIS	1.708	5	4	19.594	3	3
OUTRAS INDÚSTRIAS	7.968	7	3	151.942	4	1

Fonte: Castro, A. (2014). Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal do Tâmega e Sousa – Relatório Final.

Esta análise confirma a localização de um elevado número de empresas na região do Tâmega e Sousa, que integram os *clusters da madeira*, caracterizados por atividades trabalho-intensivas realizadas por pequenas e médias empresas.

Os concelhos mais industrializados apresentam contribuições importantes nas três principais indústrias do Tâmega e Sousa, sendo que Paços de Ferreira contribui para mais de três quartos do VAB do fabrico de mobiliário e colchões no Tâmega e Sousa (Castro et al., 2014).

Gráfico 9 - Peso dos concelhos no VAB das principais indústrias



Fonte: Castro, A. (2014). Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal do Tâmega e Sousa – Relatório Final.

No respeito ao investimento, calculado com base na formação bruta de capital fixo, notamos que o mesmo, realizado pelas empresas industriais do TS, entre 2007 e 2011, aumentou 9%, contrastando com uma queda de 21% no Norte e de 3% em Portugal. No entanto, na fabricação de mobiliário e colchoes, verificamos a existência de um aumento de 71% no investimento (Castro et al., 2014).

Completando a informação relativa investimento das empresas industriais, identificamos as indústrias que mais investiram com base na análise dos projetos aprovados nos Sistemas de Incentivo (SI) ao investimento que vigoraram no período 2007-2013. As empresas industriais com sede no Tâmega e Sousa viram 223 projetos aprovados, entre os quais se insere o grande investimento de instalação de uma fábrica de produção de mobiliário pela IKEA Industry Portugal, Lda, sediada em Paços de Ferreira (Castro et al., 2014).

A importância relativa dos vários concelhos do TS no total de projetos apoiados é influenciada pelo investimento da IKEA Industry, fazendo com que Paços de Ferreira concentre 67% do investimento elegível e 57% do incentivo recebido pela indústria do TS. Mesmo retirando este projeto, Paços de Ferreira é sede de 27% dos projetos que representam 31% do investimento elegível e do incentivo atribuído, sendo o concelho com mais projetos apoiados (Castro et al., 2014).

A divisão que mais se destaca no número de projetos apoiados, investimento elegível e incentivo, é a do fabrico de mobiliário e de colchões. Mesmo excluindo o projeto IKEA, esta indústria representa cerca de um quarto dos projetos, do investimento elegível e do incentivo recebido pelas empresas com sede no TS, representando 14% do total nacional de investimento elegível e incentivo em projetos desta indústria, traduzindo-se assim a enorme representatividade do fabrico de mobiliário e de colchões na estrutura industrial do território TS (Castro et al., 2014).

5. Metodologia

Este capítulo visa a descrição da metodologia qualitativa no âmbito do presente relatório de estágio.

Segundo Martha (2014), a metodologia qualitativa, na área da economia, é tradicionalmente menos importante quando comparada à metodologia quantitativa, em parte devido à controvérsia existente, retratada por Joseph Maxwell (2010), do uso de números ou dados quantitativos em estudos cuja base de abordagem se denomina qualitativa. No entanto, retrata no seu artigo o atual crescente uso da abordagem qualitativa na área da economia e nos campos intimamente relacionados (A. Starr, 2014).

Jonh Platt (1966) (in Maxwell, 2010) argumenta que o foco crescente na metodologia quantitativa na ciência pode distrair, muitas das vezes, os pesquisadores daquela que seria a questão chave do método científico e das informações ou interpretações contra alegações e interpretações alternativas. Desta forma, Maxwell (2010) defende a legitimidade e a suscetibilidade de avaliação no uso de números no puro método qualitativo e não considera a distinção entre os dados numéricos ou verbais como uma boa forma de distinção das abordagens qualitativas ou quantitativas (Maxwell, 2010).

Precisão não é o mesmo que validade. Uma medição pode ser precisa, fiável e, ao mesmo tempo, não demonstrar a verdadeira realidade (Maxwell, 2010).

O autor reforça esta ideia, completando que é possível capturar fenómenos a partir de uma “logic-box” ou de uma “math-box”. A caixa lógica não é perfeita mas é forte. A caixa matemática é refinada mas muito frágil. Apesar de ser uma atraente maneira de encerrar um problema, a caixa matemática não contém fenómenos a menos que tenham sido capturados na caixa lógica (Maxwell, 2010).

5.1. Objetivos do estudo

A questão da Adicionalidade dos Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva em empresas do setor do mobiliário nunca foi estudada na literatura, sendo visível a lacuna no conhecimento cujo objetivo será a sua colmatação. Desta forma, a problemática a estudar nos estudos de casos é a seguinte:

**Qual a Adicionalidade do Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva em
Empresas do Setor do Mobiliário?**

Com o objetivo de contribuir para a literatura espera-se um retrato em termos quantitativos comportamentais dos indicadores financeiros e não financeiros que nos permitam estudar a problemática da adicionalidade acima referida.

Objetivo de estudo:

1. Expor e analisar a Adicionalidade em termos de Input
2. Expor e analisar a Adicionalidade em termos Organizacional;
3. Expor e analisar a Adicionalidade em termos de Output;

Tabela 3 – Desagregação dos Indicadores para análise

	Adicionalidade em termos de input (Equipamentos)	Adicionalidade em termos de Organização (Produtividade)	Adicionalidade em termos de output (Competitividade)
1. Indicadores de Realização			
	- Investimento Realizado		
	- Investimento em Equipamentos		
2. Indicadores de Resultados Diretos			
		- Δ Postos Trabalho	- Δ V.N. Total
		- Criação Emprego Qualificado	- Δ V.N. Internacional
			- Δ VAB
3. Indicadores de Resultado Final			
3.1. Indicadores de Performance			
	- Peso da Despesa I&D nas Vendas e VAB	- Aumento da Produtividade	- IE
			- Dinâmica

		Exportadora
3.2. Indicadores Diretamente Associados à Inovação		
3.2.1. Organização		- % Emprego Qualificado no total dos empregos
3.2.2. Produto		- Peso dos novos produtos nas vendas
3.2.3. Processo		- Produtividade - Novas tecnologias
3.2.4. Marketing		- Δ Mercados Geográficos

Fonte: Elaboração Própria

5.2. Características da metodologia

Tratando-se de um estudo de caráter descritivo, onde se busca a observação e o entendimento ou o significado e a interpretação de um fenómeno como um todo ou, pelas palavras de Maxwell (2010), pensar o mundo não em termos de correlações mas sim em termos de acontecimentos, garante que uma abordagem qualitativa é a mais indicada

Desta forma e embora abundantemente retratado como um método menos fiável, preciso e/ou poderoso, comparativamente com o método quantitativo (A. Starr, 2014), a metodologia escolhida para os estudos de casos que se seguem é uma análise qualitativa. Isto prende-se ao simples facto de que o quanto pode ser estudado e aprendido por determinado tipo de metodologia, depende da questão específica que surge no tema de interesse, incluindo a natureza do assunto ou as prioridades em termos de lacunas no conhecimento que precisam de ser preenchidas. (A. Starr, 2014).

.

5.3. Base de dados

Martha (2014) apresenta variadas formas de coleta de dados na natureza qualitativa especialmente relevantes para a pesquisa económica, dos quais irá ser abordado, no presente documento, os estudos de casos.

Os estudos de casos envolvem o uso de um número relativamente pequeno de casos (países, comunidades, empresas ou indivíduos) (A. Starr, 2014), sendo que no presente

relatório os estudos de casos irão incidir, de forma individualizada, sobre três das empresas que compõem o setor do mobiliário de Paços de Ferreira.

Ainda coincidindo com a linha de pensamento da autora, as informações serão coletadas através do uso de entrevistas/questionários aos gerentes das entidades alvo para o presente estudo e ainda a recolha e análise de indicadores financeiros e não financeiros das empresas em questão. Esta recolha de indicadores será feita de forma presencial na AEPF, entidade intermediária entre o estudante e as empresas. Espera-se, no final, compreender as abordagens dos profissionais contribuindo para a criação do conhecimento económico (A. Starr, 2014), a descoberta, identificação e compreensão de regularidades entre casos e a identificação e compreensão de relações inesperadas.

6. Estudos de Casos

6.1. Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva

De acordo com a Portaria n.º57-A/2015 de 27 de Fevereiro, este incentivo enquadra-se na prioridade de investimento “Concessão de apoio à criação e ao alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços” e tem como objetivo a promoção da inovação nas empresas, podendo esta ser traduzida na produção de novos ou melhorados bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis diferenciadores, visando a criação de oportunidades de internacionalização ou o reforço da qualidade do tecido empresarial das regiões (Portaria n.º57-A/2015).

São suscetíveis de incentivo as tipologias que visem atingir o objetivo anteriormente referido, através da transferência e aplicação de conhecimento e da dotação de novos ou melhorados processos de fabrico, logística ou organizacionais (Portaria n.º57-A/2015).

Não sendo apoiados projetos que visem a mera expensão ou modernização das entidades, consideram-se enquadráveis os investimentos afetos à:

- Criação de um novo estabelecimento;
- Aumento da capacidade do estabelecimento da entidade;
- Diversificação da produção da entidade para produtos não produzidos anteriormente no estabelecimento;
- Alteração fundamental do processo produtivo.

Contudo, de todas as despesas que são consideradas elegíveis de apoio, importa-nos maioritariamente, de forma a não perdermos o foco naquele que é o objetivo do estudo, as despesas associadas aos Custos de aquisição de máquinas e equipamentos e de aquisição de equipamentos informáticos e *softwares* (Portaria n.º57-A/2015).

O incentivo a conceder aos projetos no âmbito do S.I. Inovação Produtiva revestem a forma de incentivo reembolsável. O prazo máximo de reembolso é de 8 anos (2 de carência e 6 de reembolso) e não são cobrados quaisquer juros ou encargos. O incentivo é calculado através da aplicação de uma taxa base máxima de 35%, podendo esta ser ampliada graças a inúmeras majorações, nunca podendo ultrapassar a taxa de 75% (Portaria n.º57-A/2015).

6.2. Estudos de Casos – Realização

CAE	
Empresa A	31091 - Fabricação de mobiliário de madeira e outros afins
Empresa B	31020 - Fabricação de mobiliário de cozinha
Empresa C	31091 - Fabricação de mobiliário de madeira e outros afins

6.2.1. Adicionalidade em termos de Inputs

6.2.1.1. Indicadores de Realização

a. Empresa A

- Investimento Realizado: 1.456.380,00€
- Investimento em Equipamento: 1.332.630,00€
- Peso do Investimento em Equipamento no total do Investimento Realizado: 92%

b. Empresa B

- Investimento Realizado: 851.722,00€
- Investimento em Equipamento: 603.122,00€
- Peso do Investimento em Equipamento no Total do Investimento Realizado: 71%

c. Empresa C

- Investimento Realizado: 450.153,93€
- Investimento em Equipamento: 447.653,93
- Peso do Investimento em Equipamento no Total do Investimento Realizado: 99%

Do investimento total realizado notamos que na Empresa A, B e C, 92%, 71% e 99%, respetivamente, dedica-se ao investimento em equipamentos, traduzindo-se, na Empresa A e B, quase na totalidade do mesmo.

6.2.1.2. Indicadores de Resultado Final

6.2.1.2.1. Indicadores de Performance

- Peso da Despesa em I&D nas Vendas e VAB

O nexo entre modernização e I&D não se traduz de igual forma transversalmente à totalidade dos sectores. O setor do mobiliário é um dos quais não se verifica um nexo significativo entre os conceitos e, assim sendo, não se descreve, em nenhuma das Empresas, qualquer interação com entidades do sistema científico e tecnológico ao nível do desenvolvimento de processos de I&D.

6.2.2. Adicionalidade em termos Organizacionais

6.2.2.1. Indicadores de Resultado Direto

- Δ Postos de Trabalho (nº postos trabalho)
- Criação de Emprego Qualificado (CEQ) (nº postos trabalho qualificado)

Quanto ao número de postos de trabalho, note-se que a Empresa A contava com 44 pessoas ao serviço em 2010, a Empresa B com 18 e a Empresa C com 25. A meta estabelecida pela Empresa A, em sede de candidatura, era aumentar 2 trabalhadores nos quadros da empresa, sendo que a entidade superou de forma muito significativa o objetivo, contando com 69 trabalhadores nos quadros de pessoal, no ano de 2017. Menos otimistas eram as metas da Empresa B, cuja projeção contabilizava o aumento de 1 posto de trabalho, porem a entidade não supera o objetivo e acaba o ano de 2017 com 15 trabalhadores. Finalmente, a Empresa C, perspetivava, tal como a entidade referida anteriormente, a inserção, nos quadros da empresa, de 1 trabalhador, tendo vindo a superar a meta, terminando o ano de 2016 com 27 trabalhadores nos quadros.

Assim sendo, observamos um comportamento do indicador muito positivo da Empresa A, sendo visível a variação de 57% em 7 anos, ultrapassando em 52 p.p., aquela que seria a meta inicialmente estabelecida. Um cenário não tão otimista, no entanto positivo, da Empresa C, refletindo uma variação positiva de 8%, ultrapassando em 4p.p. aquela que seria a meta inicialmente estabelecida. E por fim, um comportamento negativo do indicador em causa, por parte da Empresa B, onde verificamos uma variação negativa de 17%.

Quanto à Criação de Emprego Qualificado, verificamos, na Empresa A, igualmente um aumento significativo do indicador, sendo observável uma variação de 800% entre os anos de 2010 e 2017, ultrapassando a meta do pré-projecto em 600%. Contrastando com esta realidade, temos a da Empresa B, passando a contar com 1 posto de trabalho qualificado, face à não existência no ano do pré-projecto, atingindo, de forma exata, o objetivo

contratado e a realidade da Empresa C, onde verificamos que a taxa de variação entre os anos de 2010 e 2016 é de 0%, mantendo o mesmo número de postos de trabalho qualificados do pré-projecto, ficando aquém da meta pré-estabelecida de 3 pessoas qualificadas.

Gráfico 10 - Recursos Humanos - Empresa A

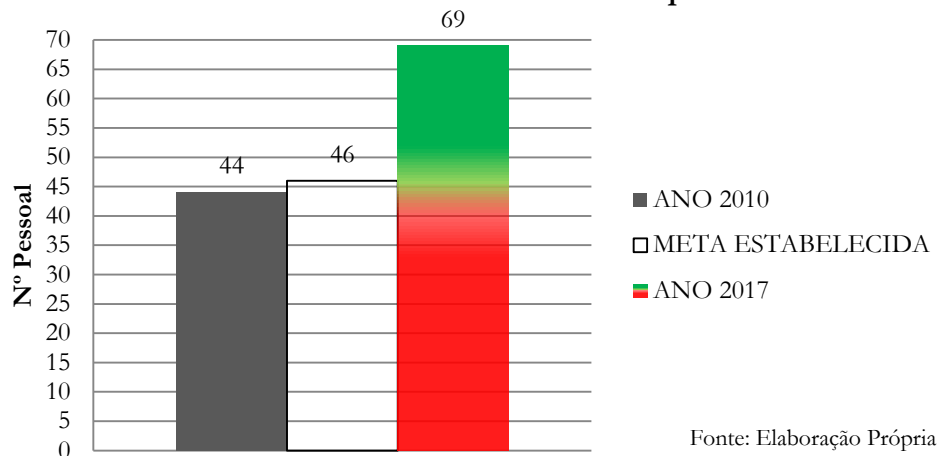


Gráfico 11 - Recursos Humanos - Empresa B

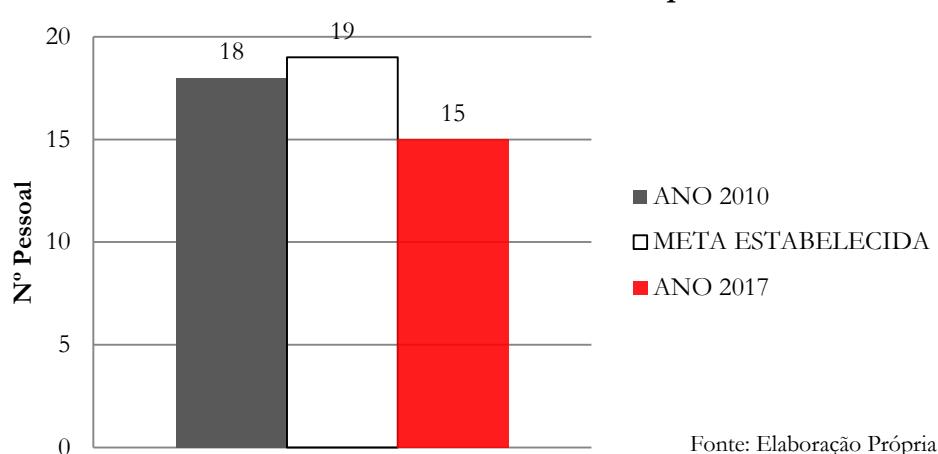
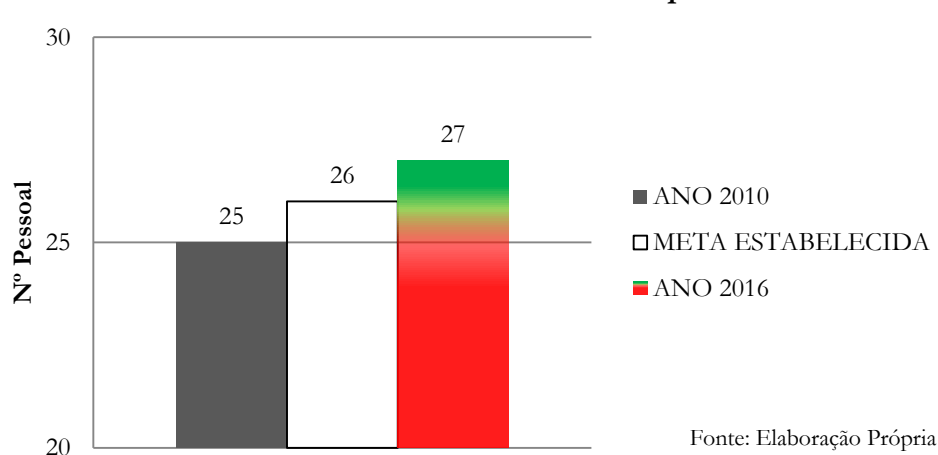
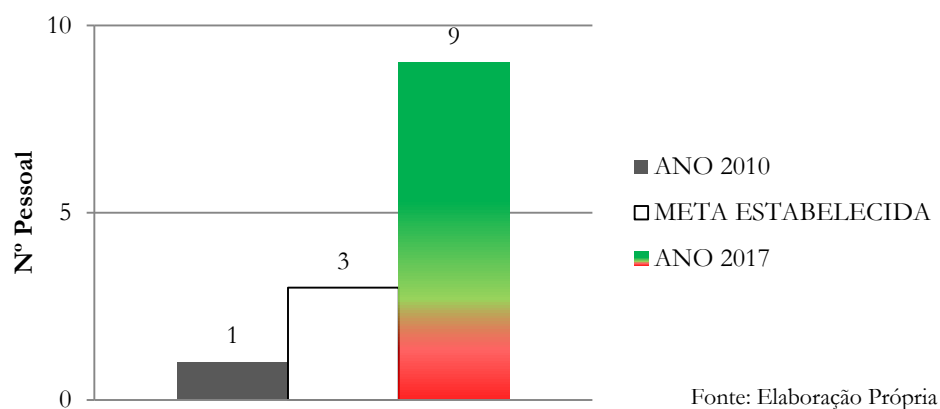


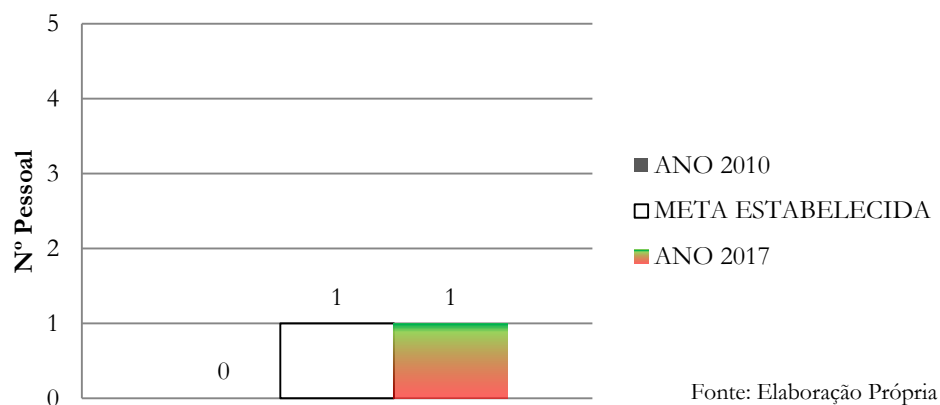
Gráfico 12 - Recursos Humanos - Empresa C



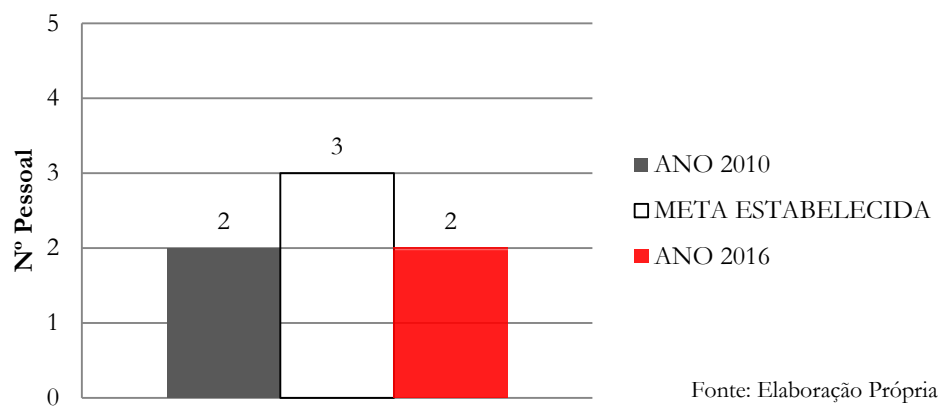
**Gráfico 13 - Recursos Humanos Qualificados
Empresa A**



**Gráfico 14 - Recursos Humanos Qualificados
Empresa B**



**Gráfico 15 - Recursos Humanos Qualificados
Empresa C**



6.2.2.2. Indicadores de Resultado Final

6.2.2.2.1. Indicadores de Performance

- Aumento da Produtividade

Não foi possível calcular, para nenhuma das empresas, o indicador do Aumento da produtividade. No entanto, numa ótica de retratar a Produtividade da Empresa avaliaremos a indicador Crescimento do V.N. Total Anual ao longo do período.

Por parte da Empresa A verificamos um aumento de cerca de 25% por ano, entre os anos de 2010 e 2017, o que reflete um elevado aumento da produtividade. A análise do mesmo indicador na Empresa B resulta na observação de um aumento de cerca de 15% por ano, entre os anos de 2010 e 2017, o que reflete um considerável aumento da produtividade. Por fim, verificamos, na Empresa C, um aumento de cerca de 0,7% por ano, entre os anos de 2010 e 2016, o que reflete um residual aumento da produtividade.

6.2.2.2.2. Indicadores diretamente associados à Inovação

6.2.2.2.2.1. Organização

- Emprego Qualificado no total dos Empregos

Apesar da inserção de um enorme número de pessoal não qualificado nos quadros da Empresa A, também a taxa de emprego qualificado no total dos empregos se alterou positivamente. Entre os anos de 2010 e 2017, a referida taxa sofre uma variação positiva de 11 p.p. e ultrapassa em 6 p.p. as metas da entidade projetadas no ano de 2011 aquando da submissão da candidatura. Quanto à Empresa B, no ano pré-projecto a taxa de emprego qualificada do total dos empregos era de 0%. Contudo, com a inserção de 1 quadro qualificado, a empresa encontra-se, em 2017, com uma taxa de 7%. Quanto à meta projetada aquando da realização da candidatura ao S.I. Inovação Produtiva, notamos que a mesma é ultrapassada em 2 p.p. Em parte, este fator deve-se à redução dos quadros de pessoal da empresa. Com uma variação negativa de 1p.p. na taxa de emprego qualificado, temos a Empresa C, uma vez que não se verifica a contratação de alguma pessoa qualificada. A taxa de emprego qualificado no total do emprego era, em 2016, de 7%. Verifica-se, desta forma, a não capacidade em atingir a meta dos 12% idealizada há 7 anos atrás.

Gráfico 16 - Taxa de Emprego Qualificado no Total dos Empregos - Empresa A

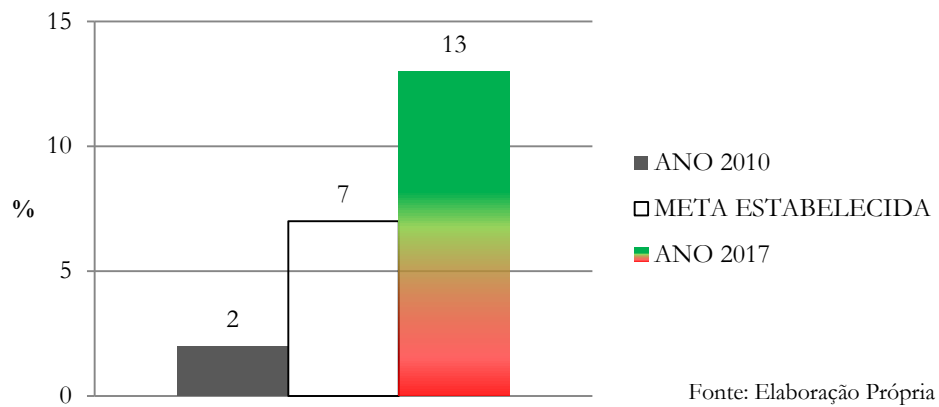


Gráfico 17 - Taxa de Emprego Qualificado no Total dos Empregos - Empresa B

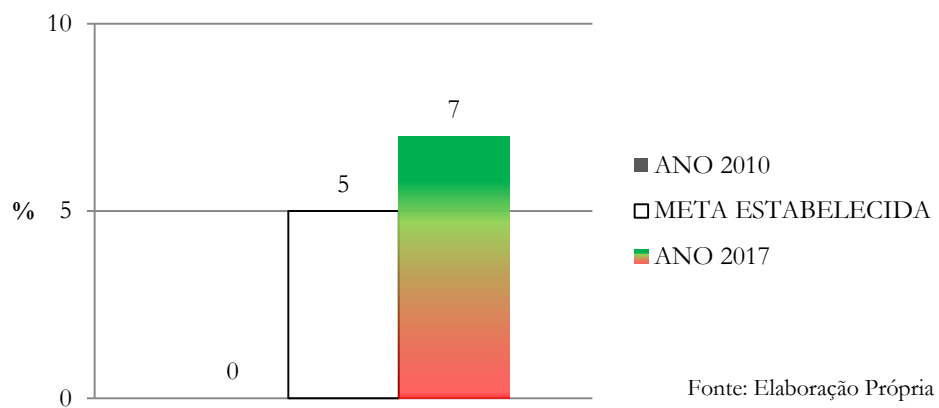
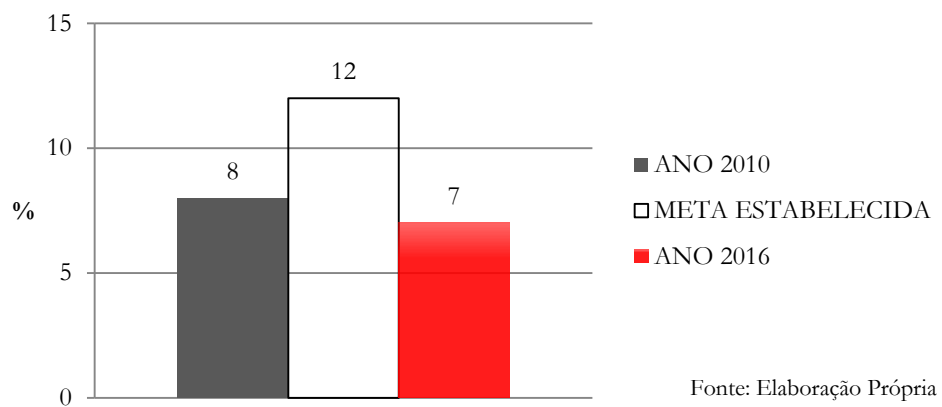


Gráfico 18 - Taxa de Emprego Qualificado no Total dos Empregos - Empresa C



6.2.2.2.2.2. Produto

- Peso dos Novos Produtos nas Vendas

Para qualquer uma das empresas, não é conhecido o indicador do Peso dos Novos Produtos nas Vendas.

Contudo, foi confirmada, na entrevista ao Administrativo da Empresa A, a informação de que foram criadas seis novas linhas de mobiliário, 2 linhas para o mercado Inglês; 2 linhas para o mercado Alemão; e 2 linhas *Hotel Concept*.

O Gerente da Empresa B, informa que foi criada uma nova linha de cozinhas especializada para deficientes motores, sendo que não foi uma inovação marcada pelo sucesso. Contudo afirma que “em contrapartida, quase como uma consequência indireta da reestruturação, criaram-se inúmeras linhas. Não posso quantificar ao certo pois os novos produtos são todos muito personalizáveis pelo cliente. Temos catálogos gerais mas são de tal forma personalizáveis em todos os aspetos que, muitas das vezes, existem misturas de várias gamas.”. Desta forma, não seria errado considerar que o peso dos novos produtos nas vendas se aproximaria dos 100%.

De carater menos otimista, temos a informação obtida na entrevista ao Gerente da Empresa C, da criação de uma nova linha de cozinhas, também idealizada para pessoas com dificuldades motoras, sendo que, o que marca a inovação, é a sua “morte” precoce.

6.2.2.2.2.3. Processo

- Produtividade
- Novas Tecnologias

O Indicador da Produtividade foi avaliado no ponto 6.2.2.2.1.

O montante afeto ao investimento em equipamentos permitiu à Empresa A a sua dotação com 13 das novas tecnologias mais avançadas do mercado; à Empresa B, 10 novas tecnologias, também na altura consideradas vanguardistas; e à Empresa C a modernização do processo de fabrico com a dotação de 13 novas tecnologias.

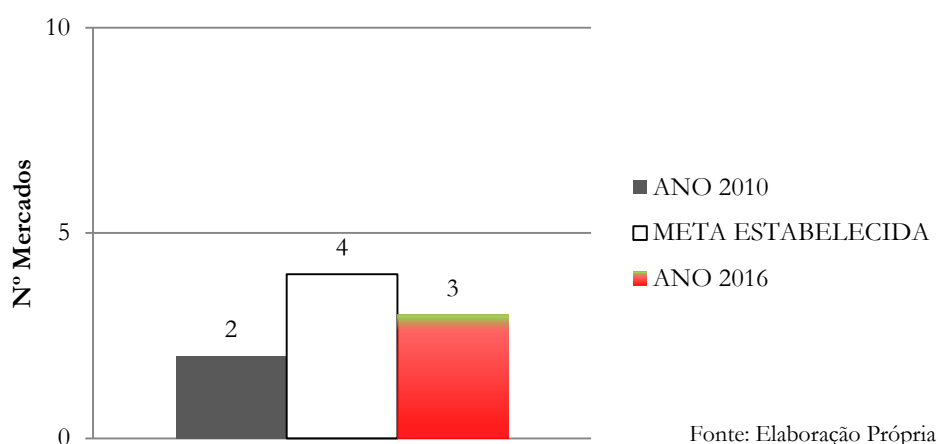
6.2.2.2.2.4. Marketing

- Δ Mercados Geográficos

Não é conhecido, tanto na Empresa A como na Empresa B, o indicador da Δ dos Mercados Geográficos. Contudo, foi confirmado, na entrevista, pelo Administrativo da Empresa A, a informação de que houve uma amplificação dos mesmos, afirmando que “sim (houve amplificação dos mercados-alvo), é uma das premissas prioritárias caracterizadoras da empresa”. A ampliação dos mercados-alvo, por parte da Empresa B, para mercados do continente Europeu e Africano, foi confirmada pelo Gerente da entidade na entrevista realizada.

Por final, foi confirmado, na entrevista, pelo Gerente da Empresa C, a informação de que houve uma amplificação para o mercado da Bélgica. Apesar do não alcance da meta de ampliação para 4 mercados-alvo, nota-se uma variação positiva de 1 mercado, face ao ano de 2010.

Gráfico 19 - Mercados Geográficos - Empresa C



6.2.3. Adicionalidade em termos de Output

6.2.3.1. Indicadores de Resultados Diretos

- Δ V.N. Total
- Δ V.N. Internacional
- Δ VAB

Como podemos facilmente observar no Gráfico notamos que o V.N. da Empresa A sofre um crescimento exponencial, sendo que entre o ano de 2010 e 2017, cresce 383%, refletindo-se num aumento das vendas em 6.277.911,49€.

Quando ao comportamento do mesmo indicador na Empresa B, notamos um considerável crescimento, variando cerca de 170% entre os anos de 2010 e 2017. Esta variação reflete-se num aumento de 756.319,64€ nas vendas.

Na Empresa C, sendo visível no Gráfico, o V.N. Total da entidade sofre um pequeno crescimento, visto que entre os anos de 2010 e 2017, varia 4%.

Assim, é de esperar o alcance e ultrapassagem significativa da meta estabelecida em sede candidatura, pela Empresa A, em 225 p.p. Embora não alcançada a meta, por parte da Empresa B, notamos que a diferença, entre a mesma e os resultados atingidos, se traduz em valores muito residuais (7%). Concluindo a análise deste indicador, temos o crescimento insignificante do V.N. Total da Empresa C, visto que teria de variar positivamente, no mínimo, 107% para o alcance das projeções indicadas sem sede de candidatura.

Quanto ao indicador do V.N. Internacional da Empresa A, notamos que o mesmo em nada fica atrás dos indicadores avaliados até ao momento para a mesma empresa. Com apenas 828.775,22€ de exportações no ano de 2010, correspondendo a 51% do V.N. totais à data, superou a meta dos 3.035.000,00€ em 4.724.185,19€, atingindo assim os 7.759.185,19€ em 2017. Verificamos um aumento de 836% neste indicador, entre o ano pré e pós-projeto.

Para a Empresa B, o maior impacto positivo exponencial é perceptível no indicador do V.N. Internacional. Com apenas 19.480,00€ de exportações no ano de 2010, equivalente, na altura, a 4% do V.N. Total, superou a meta dos 830.144,00€ em 372.283,51€ (1911 p.p.), atingindo assim o valor de 1.202.427,51€ em 2017. Verificamos um aumento de 6073% entre os anos de 2010 e 2017. Contudo importa referir que, entre 20% e 30% deste valor, são referentes a vendas ao exterior indiretas, por intermédio de revendedores que intervêm na cadeia de vendas da entidade.

Com base na análise do indicador do V.N. Internacional da Empresa C, notamos que o seu comportamento em muito se assemelha aos indicadores analisados anteriormente para a mesma empresa. Com 1.223.193,03€ de exportações no ano de 2010, correspondendo a 99% do V.N. Total à data, fica aquém da meta dos 2.552.738,56€ em 1.249.249,74€ (102 p.p.), sendo que apenas alcançou, em 2017, o V.N. Internacional de 1.273.488,82€. Verifica-se uma residual variação positiva de 4% neste indicador.

O comportamento do VAB da Empresa A é expectável, deparando-nos, superando novamente e em larga escala (em 332 p.p.), as projeções pré-projecto, encontra-se retratada uma variação de 767% da VAB entre os anos de 2010 e 2017, atingindo um valor de 2.951.577,81€.

Atingindo, de forma quase exata a meta previsional, notamos, na Empresa B, uma variação positiva de 392% do VAB entre os anos de 2010 e 2017, atingindo um valor de 805.439,88€.

A análise do VAB da empresa C, mostra-nos que, mais uma vez, a entidade permanece aquém das metas propostas em sede de candidatura, num montante que ronda os 500.000,00€ (111 p.p.), a entidade consegue evoluir positivamente o seu VAB em 39%, atingindo o valor de 700.430,00€.

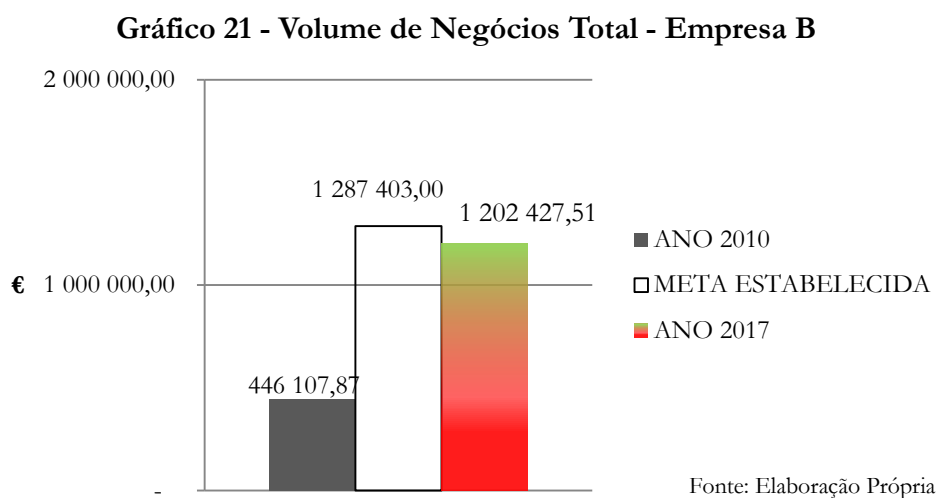
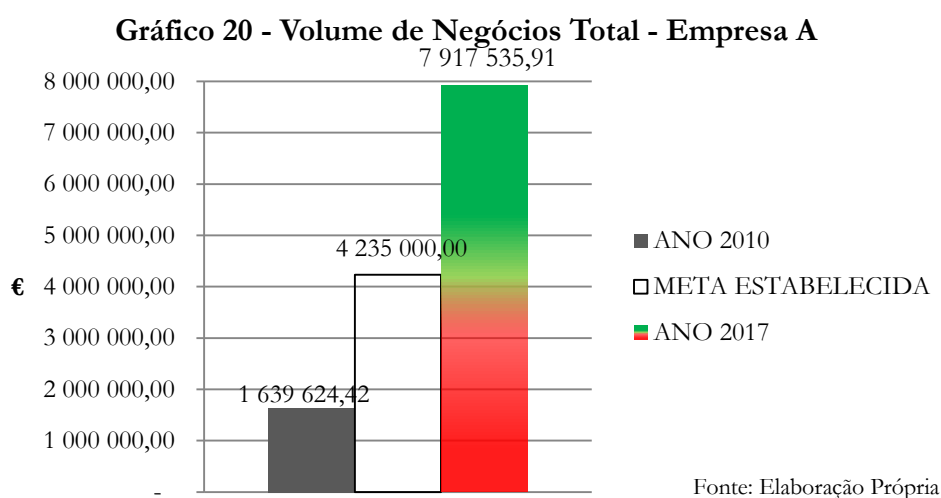
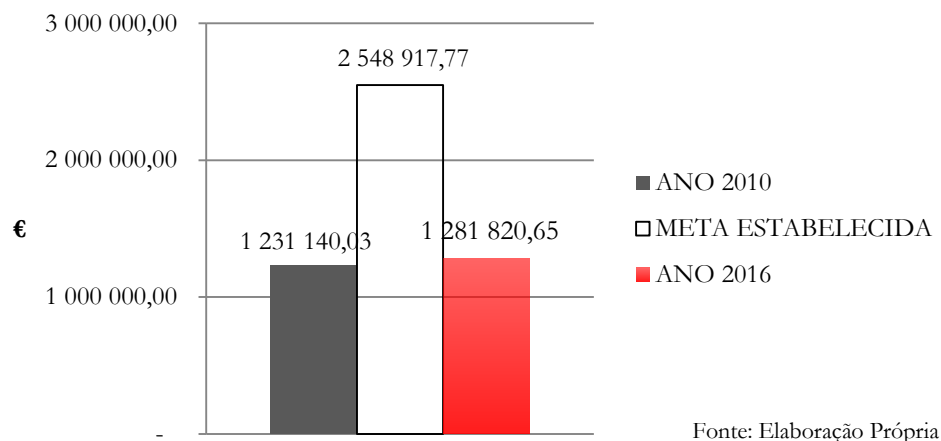
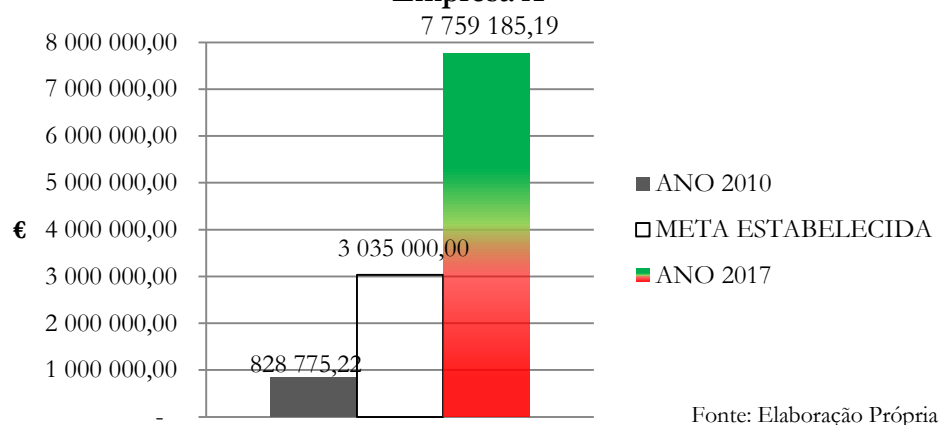


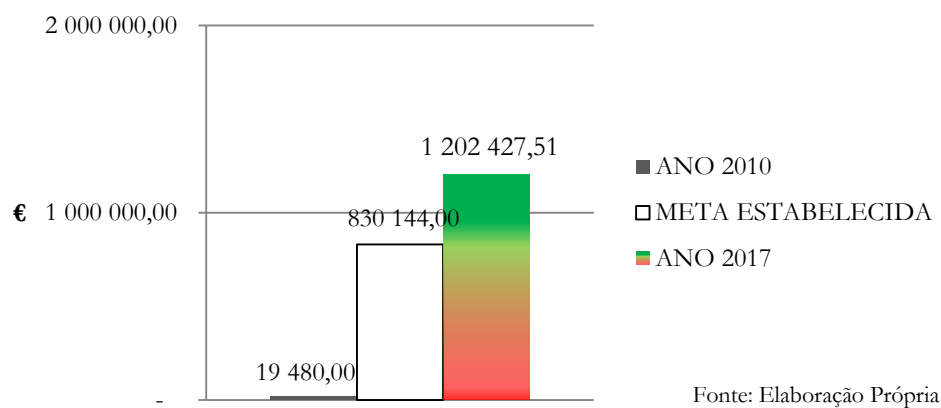
Gráfico 22 - Volume de Negócios Total - Empresa C



**Gráfico 23 - Volume de Negócios Internacional
Empresa A**



**Gráfico 24 - Volume de Negócios Internacional
Empresa B**



**Gráfico 25 - Volume de Negócios Internacional
Empresa C**

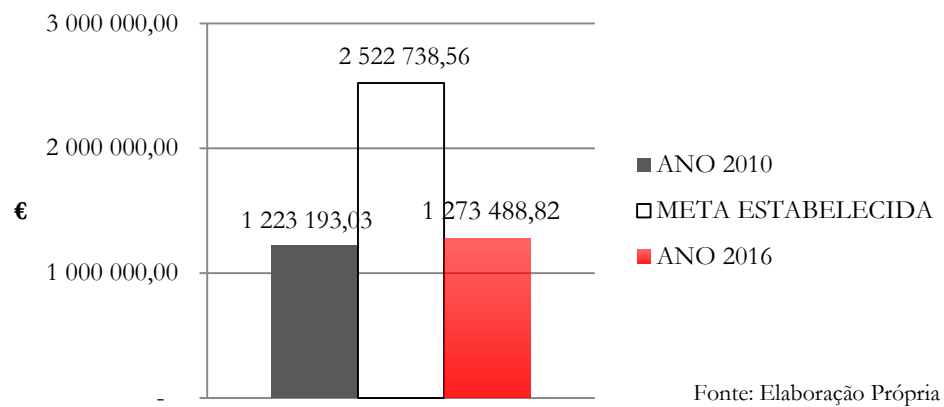


Gráfico 26 - VAB - Empresa A

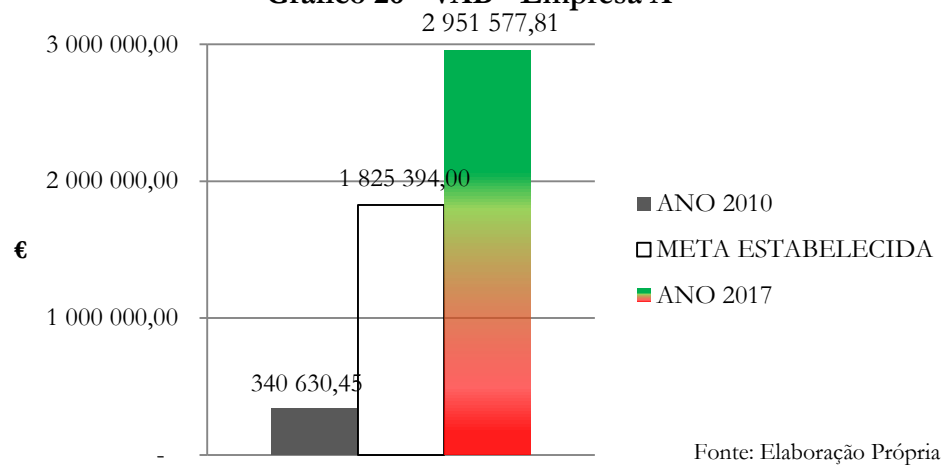


Gráfico 27 - VAB - Empresa B

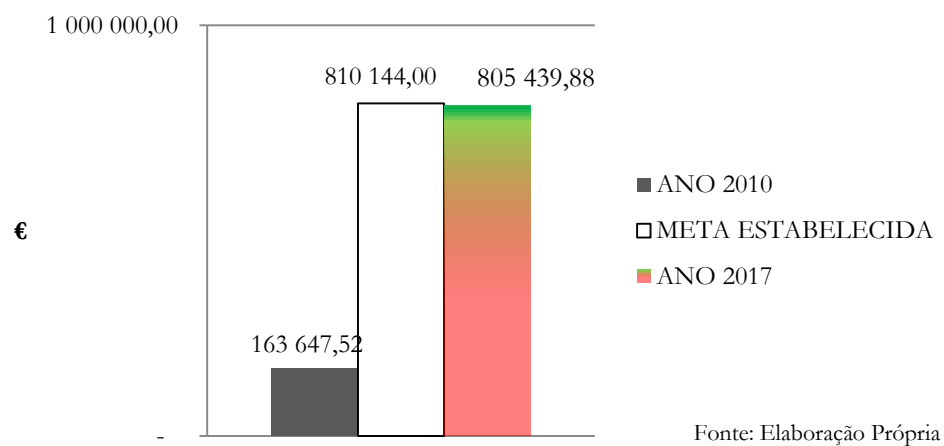
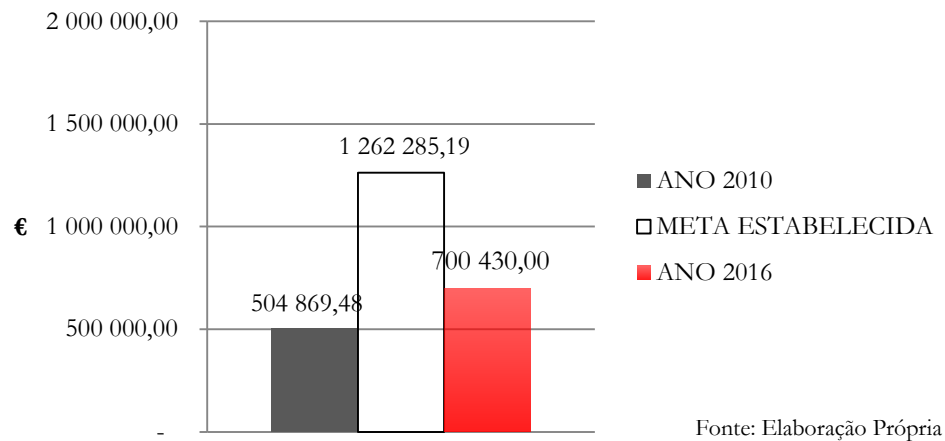


Gráfico 28 - VAB - Empresa C



6.2.3.2. Indicadores de Resultado Final

- Intensidade Exportadora (IE)
- Dinâmica Exportadora

$$IE = \frac{(V. N. Internacional Pós - Projeto - V. N. Internacional Pré - Projeto)}{V. N. Internacional Pré - Projeto} * 100$$

$$Dinâmica Exportadora = \frac{V. N. Internacional Pós - Projeto}{V. N. Total Pós - Projeto} * 100$$

A Empresa A, B e C, apresentam uma IE de 836%, 6073% e 4% e uma dinâmica exportadora de 98%, 100% e 99%, respetivamente.

6.3. Entrevistas – Outros dados relevantes

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
	Resposta e Justificação	Resposta e Justificação	Resposta e Justificação
Quando questionados da eficácia do projeto para o alcance dos objetivos da empresa	Muito Eficaz – “Foram atingidas todas as expectativas.”	Muito Eficaz – “O projeto permitiu à empresa um salto qualitativo, quer ao nível do equipamento quer, consequentemente, ao nível dos processos e qualidade do mobiliário.”	Vagamente Eficaz – “O objetivo era diminuir os custos de produção pela aquisição de novas máquinas e assim o conseguimos...”
Quando questionados se o incentivo teria trazido grandes vantagens ao nível da capacidade de inovação da entidade	Sim, foi muito vantajoso – “Houve um razoável aumento da capacidade em inovar, em parte, pela aquisição de equipamento.”	Sim, foi muito vantajoso – “Com equipamentos de última geração e um <i>software</i> «poderoso», fazemos tudo aquilo que quisermos com uma enorme rapidez.”	Foi Indiferente – “A grande inovação foi a criação da cozinha especial para deficientes motores e até agora apenas foram vendidas 3 unidades.”
Quando questionados se a entidade se deparara com alguma dificuldade na execução do projeto ou alcance dos objetivos	“Não foram verificadas dificuldades relevantes.”	“Não houve qualquer problema no alcance dos objetivos. Existem sempre problemas ao nível da organização, na adaptação da empresa à reestruturação e na aplicação dos novos métodos de trabalho. Foi feito um <i>reset</i> total. Recomeçamos do zero.”	“Não, felizmente atingimos todos os objetivos.”
Quando questionados acerca da capacidade financeira, da existência de atividades inovadoras e qualificadas e da reformulação da estratégia da empresa, considerando a não	“A capacidade poderia manter-se inalterada, embora os investimentos tivessem sido mais graduais no tempo ... talvez a equipa não pudesse ser tão multidisciplinar ou numerosa ...	“Teríamos de adquirir equipamento mais económico. Em vez de uma orladora de 30m/min, teria adquirido uma de 15m/min, por exemplo ... teríamos de agir no mesmo sentido. O cliente atual não	“A capacidade financeira mantinha-se intacta ... tendo em conta a área não seria difícil contratar um quadro superior ... provavelmente haveria uma redefinição da estratégia pois a inovação nunca

existência do incentivo e supondo um cenário no qual a entidade, apesar disso, decidia realizar o investimento	talvez a estratégia tivesse de ser reformulada e mais lenta ao nível da execução.”	vem a nós e, dessa forma, precisaríamos de pessoal qualificado para dotar a área administrativa, com capacidades para captar clientes e apresentar o produto. Obviamente o equipamento e software é essencial ... a reestruturação iria ser feita mas não da maneira que foi. Pelo menos não seria com equipamentos de topo.”	teria saído do papel se, entretanto, não houvesse incentivo.”
Quando questionados se o S.I. Inovação deveria aplicar-se a outros tipos de despesas que não equipamentos.	“Aquisição de meios para rede de logística.”	“Obras de construção que, na altura, não eram elegíveis. Teriam sido bastante uteis.”	“Obras de Construção.”
Quando confrontados com a natureza dinâmica ou estática das estratégias de inovação e caracterização das estratégias implementadas.	“Dinâmica. O foco é criar uma equipa multidisciplinar, promovendo a troca de experiencias e conhecimentos”	“Se a empresa não for mudando começa a andar para trás. Temos de melhorar consecutivamente o que fazemos. Queremos caminhar no sentido de automatizar todo o processo produtivo, desde o primeiro contacto com o cliente, até ao momento do produto final fabricado.”	“A estratégia deve ser dinâmica mas, de momento, não passa pelos objetivos da empresa a implementação de uma estratégia dinâmica de inovação. Não seria para o nosso tipo de empresa”
Quando questionados da importância que o S.I. Inovação ao nível da competitividade regional/nacional.	“(O S.I. Inovação) permite um aprimoramento da empresa e consequente destaque na região onde se insere”	“Permite queimar etapas, uma vez que não obriga as empresas a criarem capacidade financeira ou a recorrerem a outros financiamentos ... este apoio permite realizar em 2 ou 3 anos o que faríamos em 5, 6 ou mais.”	“É um projeto que ajuda as empresas na dotação de novos equipamentos, aumentando a competitividade no mercado, fortalecendo o espirito inovador, base de orientação para mercados externos.”

7. Discussão dos Resultados

Este capítulo visa a uma discussão dos dados totalmente direcionada para o tema da adicionalidade.

7.1. Adicionalidade em termos de Input

É visível a adicionalidade das empresas, tendo em conta a análise dados referentes subcapítulo em análise. Apesar de, em nenhum dos três estudos de casos, não ser possível a análise do nexos entre modernização e I&D, devido ao facto de nenhuma das empresas descrever qualquer interação com entidades do sistema científico e tecnológico ao nível do desenvolvimento de processos de I&D, é factual e notório o investimento realizado pelas mesmas, em especial o investimento em equipamentos, traduzindo-se posteriormente em aquisição de novas tecnologias. Importa referir que esta adicionalidade varia entre as empresas, consoante os montantes e as taxas de investimento em equipamentos.

7.2. Adicionalidade em termos Organizacionais

Observando a evolução do emprego e a mobilização de recursos humanos qualificados, salienta-se o cenário positivo na maioria destas variáveis. Destaca-se negativamente a diminuição dos Postos de Trabalho da Empresa B, em parte compensada pela inserção nos quadros da empresa, de pessoal qualificado; e a diminuição da Taxa de Emprego Qualificado no total do Emprego, na Empresa C, em parte, devido ao aumento dos postos de trabalho não qualificados e mantimento dos postos de trabalho qualificado, entre os anos de 2010 e 2016.

Para além do indicado anteriormente, destaca-se, de forma positiva e em todas as empresas que foram alvo de estudo, o seu apetrecho com novas tecnologias e softwares vanguardistas.

Consequência do aumento da produtividade e embora não contabilizado para a Empresa A e B, é do nosso conhecimento que existe uma ampliação para novos mercados-alvo previamente definidos, numa lógica correta por parte dos empresários, de alcançar um posicionamento diferenciado e valioso junto dos consumidores internacionais.

Tais comportamentos refletem-se num aprimoramento dos novos métodos e práticas organizacionais ou, por outras palavras, numa adicionalidade organizacional positiva, que,

como veremos posteriormente, poderá contribuir de forma positiva para a internacionalização da empresa.

7.3. Adicionalidade em termos de Output

Também se destacam de forma positiva os impactos do projeto, quer para os resultados das empresas em termos do volume de vendas totais e internacionais, quer para a capacidade de geração de valor em cada unidade produzida.

É perceptível a propensão das empresas para mercados internacionais, estando comprovado o crescimento da IE e da dinâmica das exportações das mesmas.

Estamos perante uma adicionalidade positiva.

8. Conclusões e Relações Inesperadas

8.1. Conclusões

A avaliação da Adicionalidade do S.I. Inovação em empresas do setor do mobiliário é pouco frequente. Daí resulta a grande dificuldade na obtenção de informações e dados em artigos, estudos ou outros documentos institucionais ou governamentais, que abordassem o tema referido ou até mesmo a caracterização da indústria. Contudo, o foco sempre foi uma boa caracterização dos conteúdos, de forma a contribuir para a criação de conhecimento económico nesta área, colmatando as lacunas inerentes ao estudo do tema.

Para além da dificuldade supracitada, importa mencionar a dificuldade na recolha dos dados para realização dos estudos de casos, quer devido ao sigilo da informação, quer devido à falta de tempo disponibilizado pelos empresários.

Confrontados com os resultados dos estudos de casos e com a discussão dos resultados, podemos partir da premissa de que o Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva nas empresas do setor do mobiliário, em nada prejudica a performance das mesmas, muito pelo contrário.

Torna-se incontestável, embora que em diferentes proporções, a existência de uma adicionalidade positiva proporcionada pela S.I. Inovação Produtiva, nas empresas evidenciadas no presente relatório.

A possível causa para as diferentes dimensões da adicionalidade poderá ser as diferentes taxas de investimentos em equipamentos. A Empresa A investe 1.332630,00€, a Empresa B investe 603.122,00€ e a Empresa C investe 447.653,93€. Confirmando a teoria que defende a forte associação entre as elevadas taxas de investimento em equipamentos como pré-requisito para o rápido crescimento produtivo (De Long, 1992), temos que a empresa A apresenta a maior adicionalidade observada nos estudos de casos, a Empresa B apresenta a segunda maior e a Empresa C contribui para o cenário menos otimista com, no entanto, uma adicionalidade positiva, embora residual.

Note-se que a adicionalidade se reflete, na totalidade dos casos, pela variação positiva dos indicadores avaliados e, em alguns dos casos, é acrescida pelo alcance e superação em grandíssima escala, das metas pré-estabelecidas em sede de candidatura.

Os resultados obtidos sustentam a veracidade e a vertente crucial da adoção de equipamentos produtivos quando o objetivo é aumentar a eficiência e, consequentemente, obter ganhos de produtividade.

Posteriormente corrobora-se a forte relação com o crescimento das exportações, sendo que a modernização dos processos produtivos resultam em vantagens comparativas que permitem às empresas uma ampliação da presença em mercados internacionais.

8.2. Relações Inesperadas

Por fim, é identificada uma outra relação que, embora inesperada, poderá constituir-se como um aspeto crucial para que as entidades se deparem com elevadas taxas de sucesso na implementação da estratégia de inovação. Note-se que o Gerente da Empresa B afirma na entrevista que não se deparara com dificuldade alguma e que terá conseguido atingir todos os objetivos. Declara também que, atualmente, a implementação de uma estratégia dinâmica de inovação, não passa pelos objetivos da empresa, acrescentando que essa referida estratégia, não se enquadraria naquele tipo de empresa.

Tais argumentos remetem-nos para uma interpretação onde não é difícil identificar, não só a falta de ambição no alcance dos objetivos ao qual se propôs, como também uma mentalidade e cultura da entidade avessa à inovação. Da mesma maneira que o investimento se relaciona com o aumento da produtividade de uma empresa e consequentemente na performance exportadora da mesma, uma postura proactiva e a capacidade de fomentar uma cultura empresarial focada na inovação, relaciona-se com o sucesso da estratégia implementada. Tal relação poderá ser estudada em investigações futuras.

9. Referências Bibliográficas

- Abel-Koch, J. (2015). SME Investment and Innovation - France, Germany, Italy and Spain. BPI, CDP, ICO, KfW.
- AD&C (2017). Boletim Informativo dos Fundos da União Europeia N° 10.
- AEPF (2017). MANUAL DA QUALIDADE (24.^a ed.).
- AIMMP (s.d). ESTUDO ESTRATÉGICO DAS INDÚSTRIAS DE MADEIRA E MOBILIÁRIO.
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336. doi:10.1016/j.ibusrev.2016.09.002
- Carboni, O. A. (2017). The effect of public support on investment and R&D: An empirical evaluation on European manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 282-295. doi:10.1016/j.techfore.2016.11.017
- Castro, A. (2014). Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal do Tâmega e Sousa – Relatório Final.
- CECEJ (2015). Paços de Ferreira, 2020 - Opções de Futuro: Comunidade Ativa e Resiliência Empresarial.
- Cin, B. C., Kim, Y. J., & Vonortas, N. S. (2017). The impact of public R&D subsidy on small firm productivity: evidence from Korean SMEs. *Small Business Economics*, 48(2), 345-360. doi:10.1007/s11187-016-9786-x
- CMPF. Acedido a 20, Fev, 2018, em: <http://www.cm-pacosdeferreira.pt/index.php/2014-04-23-13-27-52/capital-do-movel>
- Comissão Europeia (2017). Country Report Portugal 2017, Including an In-Depth Review on the Prevention and Correction of Macroeconomic Imbalances. Commission Staff Working Document.
- Delong, J. B. (1992). PRODUCTIVITY GROWTH AND MACHINERY INVESTMENT - A LONG-RUN LOOK, 1870-1980. *Journal of Economic History*, 52(2), 307-324.
- Druzic, G., & Sertic, M. B. (2015). A roadmap of actions aiming at ensuring furniture industry production growth: panel analysis. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 28(1), 572-582. doi:10.1080/1331677x.2015.1083458

- GAP Consulting (2013). IMAGEM DA MARCA “CAPITAL DO MÓVEL” – ESTUDO DE MERCADO.
- Guellec, D., & Van Pottelsberghe de la Potterie, B. (2003). THE IMPACT OF PUBLIC R&D EXPENDITURE ON BUSINESS R&D. *12*(3), 225.
- Kim, Y., & Lui, S. S. (2015). The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? *Journal of Business Research*, *68*(9), 1964-1973. doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.006
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2015). An Overview of Innovation. *Revista Brasileira De Inovacao*, *14*(1), 17-47.
- Long, J. B. D. (1995). Productivity Growth and Investment in Equipment: A Very Long Run Look. *Growth and Equipment*.
- Maxwell, J. A. (2010). Using Numbers in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, *16*(6), 475-482. doi:10.1177/1077800410364740
- Mody, A., & Yilmaz, K. (2002). Imported machinery for export competitiveness. *World Bank Economic Review*, *16*(1), 23-48. doi:10.1093/wber/16.1.23
- OECD (2012). STI Policy Profiles: Building Competences and Capacity to Innovate - OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012. OECD Publishing.
- OECD (2015). OSLO MANUAL – GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA (3.^a ed.). OECD Publishing.
- Pohulak-Zoledowska, E. (2016). Innovation in Contemporary Economies. *Oeconomia Copernicana*, *7*(3), 451-466. doi:10.12775/OeC.2016.026
- Portaria n.º57-A/2015 de 27 de Fevereiro da Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Economia. Diário da República: 1.^a série, N.º41 (2015).
- Renda, A., Pelkmans, J., Schrefler, L., Luchetta, G., Simonelli F., Mustilli F., Wiczorkiewics, J., Busse, M. (2014). THE eu FURNITURE MARKET SITUATION AND A POSSIBLE FURNITURE PRODUCTS INITIATIVE – FINAL REPORT.
- Starr, M. A. (2014). QUALITATIVE AND MIXED-METHODS RESEARCH IN ECONOMICS: SURPRISING GROWTH, PROMISING FUTURE. *Journal of Economic Surveys*, *28*(2), 238-264. doi:10.1111/joes.12004

Anexos

Anexo 1 – Guião de Entrevista Estruturado

Exmo. Colaborador,

Eu, **José Diogo Pereira da Silva**, realizei o meu estágio curricular na Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF), no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP).

Desta forma, a presente entrevista é de carater relevante para a realização do meu relatório de estágio que se intitulará de “Adicionalidade do Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva em empresas do setor do mobiliário”. O objetivo da presente entrevista é avaliar a sua satisfação face aos resultados e impactos ao nível da empresa, resultantes da candidatura submetida no âmbito do Regulamento do Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva no período QREN, avaliando, posteriormente, a adicionalidade do Sistema de Incentivos à Inovação na empresa.

Saliento que não existem respostas certas ou erradas. O importante é a sua opinião individual.

Por motivos de ética, as respostas são confidenciais e será mantido o sigilo e a privacidade dos colaboradores e entidades.

Agradeço desde já a disponibilidade e prestabilidade na colaboração.

a. Função entrevistado:

b. Formação do entrevistado:

1. Considera que o projeto foi eficaz para o alcance dos objetivos da empresa e com valor acrescentado para a estratégia definida pelo promotor?

Muito eficaz	
Vagamente eficaz	
Indiferente	
Vagamente ineficaz	
Muito ineficaz	

Justificação:

2. O incentivo trouxe grandes vantagens ao nível da capacidade da inovação da empresa?

Sim, foi muito vantajoso	
Sim, foi vagamente vantajoso	
Foi indiferente	
Não, foi vagamente desvantajoso	
Não, foi muito desvantajoso	

Justificação:

3. A empresa deparou-se, aquando o decorrer do projeto em causa, com alguma dificuldade em executar o projeto e/ou, posteriormente, no alcance dos objetivos propostos em sede de candidatura?

4. Considerando a não existência do apoio em causa E SUPONDO A DECISÃO, POR PARTE DA EMPRESA, EM REALIZAR O INVESTIMENTO, comente o possível atual cenário da empresa, tendo em conta os seguintes aspetos:

Capacidade financeira	_____

Recursos Humanos Qualificados e novos métodos de trabalho (atividades inovadoras e qualificadas)	_____

Reformulação da estratégia da empresa (estratégias de inovação e diferenciação)	_____

5. Para além das despesas elegíveis (maioritariamente construções e equipamentos produtivos), considera que o incentivo se devia aplicar a outros tipos de despesa?

Não	<input type="checkbox"/>	Justificação:
Sim	<input type="checkbox"/>	

6. Como considera o impacto do projeto na capacidade exportadora da empresa?

- Existe uma nova gama de produtos?

- Existe uma ampliação dos mercados-alvo?

7. As estratégias de inovação da empresa são entendidas, da vossa parte, como uma processo dinâmico ou estático? Caracterize e justifique a estratégia de inovação da empresa.

8. Como classifica a importância do SI inovação ao nível da competitividade regional/nacional?

Muito importante	
Importante	
Razoavelmente importante	
Importância irrelevante	

Justificação:

Muito pouco importante	
------------------------	--

9. Outra informação que considere relevante para realização do relatório em causa (Opcional):
